

Borsella Valentino - Galeno Mellucci Francesco
Lasagno Aldo - Nata Roberto - Oldano Ugo
Polsinelli Pietro - Torchio Carlo - Verro Tullio Claudio

IL SAN PAOLO DI TORINO

1946-2006

Storia narrata da chi in gran parte l'ha vissuta



“Per diffondere i suoi valori socioculturali, etici e di solidarietà”

Indice

IL SAN PAOLO DI TORINO, 1946-2006

pag. 23	Prefazione
27	Prologo
29	Ringraziamenti
31	Una ricerca d'Archivio

PARTE PRIMA

1946-1953 - Il dopoguerra e la ricostruzione

DA ISTITUTO DI RISPARMIO A BANCA COMMERCIALE

33	1.1946 IL RITORNO ALLA NORMALITÀ ISTITUZIONALE
	1. L'economia torinese alla fine della Seconda guerra mondiale
	2. La normalizzazione del San Paolo dopo la gestione commissariale
	3. Il ruolo trainante del Credito Fondiario
	4. La convenzione con l'EGELI e il particolare ruolo sociale del Monte dei Pegni
	5. La ripresa dell'attività bancaria
	6. Il riavvio dell'operatività con l'estero e nelle partecipazioni a livello nazionale
	7. La rapida espansione territoriale e i notevoli investimenti per l'organizzazione
	8. La creazione del primo Centro Studi
	9. Peculiarità dei rapporti Istituto-Personale
	10. I primi risultati dopo il ritorno alla normalità
44	2.1947 I PRIMI PASSI COME BANCA COMMERCIALE
	1. L'inizio di una trasformazione strategica nell'anno di promulgazione della Costituzione
	2. L'accentramento presso la Sede Centrale delle operazioni di pegno
	3. Un caso da manuale di alterne fortune nel collocamento delle cartelle e della stipulazione dei mutui fondiari
	4. La continuità dell'espansione territoriale e dello sviluppo strutturale in concomitanza con l'addio ai centesimi di lira
	5. L'aumento galoppante del Personale nel contesto delle prime rivendicazioni sindacali
	6. L'eccezionale riduzione dell'utile del Credito Fondiario e un singolare elogio del Personale da parte del Collegio Sindacale
50	3.1948 IL RUOLO PRIMARIO NELLA RICOSTRUZIONE
	1. I primi effetti delle politiche adottate contro l'inflazione galoppante
	2. Il consueto supporto alla ripresa economica grazie al Credito Fondiario
	3. L'espansione territoriale e l'organizzazione

4. Curiosità statistiche sul confronto dei costi del Personale nel 1948 rispetto al 1938
 5. Il lusinghiero giudizio del Collegio Sindacale sui risultati conseguiti
- 53 **4.1949 VERSO LA NUOVA SEDE CENTRALE E UNA MODERNA ORGANIZZAZIONE**
1. L'importanza del sistema creditizio per la rinascita economica
 2. L'attività bancaria del San Paolo in linea con il quadro generale nazionale
 3. La conferma della vocazione per il sociale
 4. Creazione delle basi per la nuova Sede Centrale e per una moderna organizzazione
 5. Il migliore esercizio del dopoguerra dell'Azienda di Credito Fondiario
- 56 **5.1950 “ISTITUTO BANCARIO SAN PAOLO DI TORINO”**
1. Il riconoscimento anche nella denominazione dell'attività bancaria svolta dall'Istituto fin dal 1932
 2. La tradizionale linea operativa vincente al decollo del “miracolo economico”
 3. La meccanizzazione delle procedure e il potenziamento della rete delle Filiali
 4. Il paradosso dei primi provvedimenti per rallentare le domande di mutuo fondiario
 5. La “prima volta” di un particolare apprezzamento del Personale nella relazione di bilancio
- 60 **6.1951 IL POTENZIAMENTO DELLA RETE**
1. La prima fotografia socio-economica dell'Italia dopo il conflitto mondiale
 2. Lo sviluppo crescente delle operazioni e il potenziamento della rete territoriale
 3. La Sezione Credito Fondiario nuovamente sotto pressione
 4. La consueta attenzione al Personale
 5. Il soddisfacente livello dei risultati economici e patrimoniali dell'Istituto
- 63 **7.1952 DUE IMPORTANTI NOVITÀ SU PERSONALE E FILIALI**
1. L'economia del Paese tra esigenze di assestamento e iniezioni di liquidità
 2. Le puntuali risposte dell'Istituto agli stimoli di sviluppo governativi
 3. La prima riclassificazione delle Filiali dal 1933
 4. Il nuovo Regolamento per il Personale con norme premianti
 5. La corsa continua della locomotiva Credito Fondiario con un nuovo record ... avvolto nel mistero. E non solo
 6. I risultati economici con la poderosa crescita del patrimonio
- 67 **8.1953 IL RUOLO DI BANCA CON FINALITÀ DI PUBBLICO INTERESSE**
1. La continuità della ripresa dell'economia italiana e lo stop alla concorrenza sfrenata tra le banche
 2. L'affermazione nel ruolo di banca operante nel pubblico interesse
 3. La straordinaria crescita operativa determinante per la futura espansione territoriale
 4. La continuità della singolare spinta in alto dei Fondi Patrimoniali

PARTE SECONDA

1954-1962 - La ripresa economica e gli anni del “boom”

DAL CENTRO MECCANOGRAFICO ALLA SEZIONE OO.PP. E AL CREDITO AGRARIO DI MIGLIORAMENTO

- 71 **9.1954 VERSO IL FUTURO COL CENTRO MECCANOGRAFICO**
1. La conferma della stabilità dell'economia nazionale
 2. La plurisecolare tradizione di equilibrata prudenza premiata dai risparmiatori
 3. La nascita del Centro Meccanografico, il Centro Contabile *ante litteram*
 4. La nomina del nuovo Direttore Generale Ferdinando Beretta
 5. I risultati record della Sezione Credito Fondiario
 6. La continuità dei notevoli risultati economici con ingenti accantonamenti per l'espansione della rete territoriale
- 75 **10.1955 LO SVILUPPO DEL CREDITO FONDIARIO**
1. La situazione economica italiana straordinariamente ricca di indicatori positivi
 2. La crescita rilevante di raccolta e impieghi e i risultati economici-patrimoniali
 3. Il notevole passo avanti del credito fondiario nel quadro dello sviluppo edilizio
 4. L'attesa del “tocco finale” in Piazza San Carlo, il “salotto di Torino”
- 80 **11.1956 L'ANNO DELLA CRISI DI SUEZ**
1. Gli aumenti paralleli di esportazioni e importazioni nel contesto nazionale
 2. La rilevante crescita dei mezzi amministrati e dei crediti
 3. Il primo intervento costitutivo nel settore delle infrastrutture
 4. Il potenziamento del Centro Meccanografico (denominato dal 1956 Centro Contabile) e l'istituzione del modulo “universale” 23 bis CM
 5. Il salvataggio del perimetro della storica Sede Centrale di Via Monte di Pietà
 6. Il traguardo emblematico dei 100 miliardi di depositi con la prima gratifica a tutto il Personale in servizio e in quiescenza
 7. I significativi risultati economici e patrimoniali con un singolare encomio al Presidente da parte dal Collegio Sindacale
- 84 **12.1957 IL BOOM DEL CREDITO FONDIARIO**
1. Il favoloso calo del disavanzo pubblico nel contesto di un favorevole ambiente economico e produttivo nazionale
 2. La crescita di mezzi amministrati e impieghi in un anno segnato da un eclatante sviluppo del Credito Fondiario
 3. L'inizio dei lavori per la nuova Sede Centrale di Piazza San Carlo
 4. Lo sviluppo della rete in parallelo con la ristrutturazione di numerose Filiali
 5. L'espansione degli interventi nelle partecipazioni strategiche
 6. Il notevole incremento del Personale nelle strutture centrali e periferiche
 7. La “prima volta” del sorpasso del Credito Fondiario al traguardo dei risultati economici
 8. La nomina del nuovo Direttore Generale Francesco Rota

- 89 13.1958 **LA CRESCITA EMBLEMATICA**
1. Un ambiente economico e produttivo eterogeneo a livello nazionale
 2. La crescita dell'Istituto "inarrestabile" anche grazie al Credito Fondiario
 3. La "Procedura speciale" per i mutui fondiari e l'istituzione delle "Segreterie Fidi e Sviluppo"
 4. La posa di una pietra miliare nel sistema premiante
 5. Continuità dei risultati economici del Credito Fondiario in misura superiore a quelli dell'Azienda Bancaria
- 93 14.1959 **IL DECOLLO DELLA
"SEZIONE AUTONOMA OPERE PUBBLICHE"**
1. La cifra dell'ottimismo in un ambiente economico-produttivo nazionale in ripresa
 2. L'incremento dei mezzi amministrati oltre la media nazionale
 3. La crescita dell'Istituto anche nel "medio-lungo termine"
 4. Acquisto di un prestigioso palazzo in Roma per la nuova sede
 5. I risultati economici e patrimoniali in linea con la crescita operativa
 6. Il grave lutto per la perdita del Presidente Coda stroncato da un malore
 7. La nomina del nuovo Presidente Jona
- 97 15.1960 **L'ANNO DEL MIRACOLO ITALIANO**
1. Uno scenario economico-finanziario positivo a livello nazionale e internazionale
 2. L'avvio operativo della Sezione Opere Pubbliche nell'ultimo trimestre
 3. Lo sviluppo dell'attività dell'Istituto con risultati economici e patrimoniali di particolare rilievo
 4. Il fattivo contributo del San Paolo per favorire i collegamenti interregionali del Piemonte
 5. La prosecuzione dei lavori per le grandi Sedi nel contesto di un deciso sviluppo della rete territoriale
 6. Il significativo potenziamento degli organici nella continuità strategica della formazione del Personale
- 102 16.1961 **IL LANCIO DEL CREDITO AGRARIO
DI MIGLIORAMENTO**
1. L'attesa novità dell'abilitazione all'esercizio del Credito agrario di miglioramento
 2. La continuità della presenza dinamica del San Paolo nel medio-lungo termine
 3. L'unicità e il successo di una formula di mutuo emblematica già nella denominazione "Risparmio Casa"
 4. La ragguardevole crescita dell'attività dell'Istituto *"svolta con giovanile slancio nonostante i suoi quattro secoli di vita"*
 5. Un progetto strategico allo studio in settori salienti dell'economia
 6. Gli investimenti nella struttura territoriale e la continuità dei lavori per le due nuove Sedi
 7. Il potenziamento degli organici con la novità assoluta dell'assunzione di tutti gli idonei dell'ultimo Concorso
 8. Continuità dei positivi risultati economici e patrimoniali

- 108 **17.1962 AL SUD CON LE DELEGAZIONI DI CREDITO FONDIARIO**
1. Le problematicità del contesto economico-finanziario nazionale
 2. La crescita vistosa di raccolta e impieghi
 3. La paradossale frenata dell'esuberante domanda di credito fondiario
 4. La decisione strategica di estendere al Sud le operazioni di credito fondiario
 5. I primi passi nei crediti per le opere pubbliche e per il credito agrario di miglioramento
 6. Il focus sulla nuova Sede Centrale di Piazza San Carlo da inaugurare nell'anno seguente del IV Centenario
 7. Gli altri "cantieri" e il rafforzamento della rete territoriale
 8. Il potenziamento del Centro nel quadro dello sviluppo organizzativo e la crescente attività di formazione del Personale
 9. I rilevanti risultati economici e di crescita dei fondi patrimoniali

PARTE SECONDA

1963-1969 - Gli anni di crisi seguiti dalla ripresa economica DAL IV CENTENARIO COL CENTRO CONTABILE ALL'INTERMEDIAZIONE FINANZIARIA

- 117 **18.1963 IV CENTENARIO**
1. Il IV Centenario vissuto come una festa di famiglia con la partecipazione di tutti gli strati sociali fino ai più insigni
 2. Le iniziative per la commemorazione del IV Centenario
 3. L'economia del Paese frenata da una crisi congiunturale attenuata da provvedimenti della Banca d'Italia
 4. La continuità dei soddisfacenti risultati economici e patrimoniali dell'Istituto malgrado il contesto sfavorevole
 5. Un nuovo record di mutui erogati dal Fondiario pur in un contesto di rallentamento delle costruzioni
 6. Partecipazioni con valenza sociale ancora più significative nell'anno del IV Centenario
 7. Gli interventi di finitura della Sede di Piazza San Carlo in tandem con lo sviluppo della rete delle Filiali
 8. Gli albori del Centro Contabile di Moncalieri con l'inizio della costruzione del nuovo edificio
 9. La novità dell'arricchimento del Personale con il 1° Concorso aperto alle donne
- 129 **19.1964 LA RAMPA DI LANCIO DEL CENTRO CONTABILE**
1. Il ciclico passo indietro del sistema economico e produttivo nazionale
 2. Continuità dei positivi risultati malgrado il contesto sfavorevole
 3. Le operazioni a medio lungo termine in un anno segnato dal ritorno all'eccesso della domanda di mutui fondiari
 4. L'increscioso aggravamento dei rapporti sindacali
 5. L'entrata in funzione della Centrale dei Rischi
 6. Il Centro Contabile (già Centro Meccanografico) come fattore di sviluppo aziendale in sinergia col Personale

- 6.a *“Fattore fondamentale dello sviluppo aziendale è l’elemento umano”*
- 6.b Il processo di meccanizzazione supportato dal Centro Contabile secondo fattore dello sviluppo aziendale
- 6.c I lavori in corso nelle Sedi di Torino e Roma e altri interventi nella rete delle Filiali
- 139 20.1965 **LA METEORA DEL “DRIVE-IN” NELLA SEDE
DI PIAZZA SAN CARLO**
1. Il boom delle esportazioni in un contesto nazionale in calo negli investimenti
 2. I risultati stazionari condizionati dalla sfavorevole situazione economica del Paese
 3. Le prospettive di ripresa edilizia suscitate da provvedimenti normativi verso fine anno
 4. Gli importanti interventi partecipativi in Piemonte
 5. L’inaugurazione della nuova Sede di Roma e le novità sui grandi complessi in Torino con l’attivazione del “Drive-in”
- 144 21.1966 **LE NOVITÀ**
1. Lo scenario economico italiano in graduale miglioramento anche se denso di chiaroscuri
 2. La novità del traguardo dei depositi a 1000 miliardi di lire
 3. Il ristagno del settore edilizio e la novità delle agevolazioni per i mutui “Risparmio Casa”
 4. Una classica partecipazione del San Paolo nel solco della tradizione
 5. Una novità di respiro internazionale: la prima missione economica in Estremo Oriente
 6. Il notevole sviluppo delle meccanizzazioni e automazioni
 7. La continuità dell’opera di sviluppo della professionalità del Personale
 8. Risultati economici di rilievo con encomio al Direttore Generale: una novità esemplare
 9. Nota esplicativa sulle erogazioni liberali determinate per statuto in sede di approvazione dei Bilanci
- 151 22.1967 **LA CONFERMA DEL RUOLO PROPULSIVO**
1. L’economia italiana in spiccata ripresa
 2. Le iniziative nel campo degli impieghi mobiliari
 3. La dinamica operativa nella raccolta
 4. Gli impieghi affiancati dalle nuove formule di “credito al consumo” e di “credito personale”
 5. Il persistente impegno per il rilancio dell’edilizia
 6. La sempre maggiore presenza nel Mezzogiorno
 7. Il lancio della nuova formula “Assicurazione crediti” negli scambi con l’estero
 8. La costituzione della FISPAO – Fiduciaria San Paolo S.p.A.
 9. Una visione in chiaroscuro della crescita delle strutture
 10. Una prima volta da incorniciare: l’estrazione dal cervello elettronico delle “cartelle San Paolo” da rimborsare
 11. La continuità strategica della formazione del Personale
 12. Risultati definiti nella relazione di bilancio *“particolarmente soddisfacenti”*
 13. Il saluto del Presidente al Direttore Generale uscente Francesco Rota e al nuovo Direttore Generale Carlo Guaraldi

3. I primi passi verso lo sviluppo internazionale
4. La partecipazione al salvataggio delle aziende in crisi
5. I notevoli traguardi operativi e i soddisfacenti risultati economici raggiunti

**185 27.1972 LA CRESCITA IN CONTROTENDENZA
DI RACCOLTA E IMPIEGHI**

1. La situazione di stallo dell'economia italiana nell'ambito della crisi monetaria internazionale
2. I brillanti risultati negli impieghi e il superamento dei 3.000 miliardi di raccolta
3. Il significativo supporto all'economia nei settori dei crediti speciali
4. Lo sviluppo dell'intermediazione finanziaria e il potenziamento dell'inter scambio con l'estero
5. La "prima volta" di un processo di ristrutturazione aziendale presentato nella relazione del bilancio annuale
6. Il rallentamento dell'espansione territoriale a causa dei tempi di attesa delle autorizzazioni
7. Le innovazioni nel quadro dell'adeguamento normativo per l'entrata in vigore dell'IVA dal 1° gennaio 1973
8. L'Intesa fra i quattro Istituti di Credito di Diritto Pubblico
9. Le novità di rilievo nell'ambito delle partecipazioni italiane
10. L'ampliamento dell'attività di informazione e di relazioni esterne
11. L'avvio di una nuova filosofia manageriale nella gestione del Personale
12. Gli apprezzabili risultati economici malgrado le sfavorevoli condizioni congiunturali

196 28.1973 IL RADDOPPIO IN BILANCIO DEI FONDI PATRIMONIALI

1. La difficile congiuntura economica del Paese e i provvedimenti di sostegno dell'economia
2. La crescita della massa amministrata a 4.000 miliardi e il consolidamento del Fondiario nella seconda posizione di settore
3. Lo sviluppo operativo di concerto con l'Intesa e attraverso società partecipate con l'avvio di una nuova struttura gestionale
4. La novità del raddoppio dei fondi patrimoniali in sede di ristrutturazione del bilancio

201 29.1974 IL CROLLO DELLE CARTELLE FONDIARIE

1. Un anno di "eccezione" per la concomitanza di difficoltà congiunturali del contesto...
2. ...ma anche per la perdita del 12% del prezzo di borsa delle cartelle San Paolo 6%
3. Le strategie dell'Istituto per la gestione delle cartelle fondiarie
4. I riflessi congiunturali sulle attività dell'Istituto
5. La nomina del nuovo Direttore Generale Luigi Arcuti segnata da una straordinaria coincidenza
6. Il potenziamento delle strutture
7. La buona tenuta dei risultati economici e patrimoniali

- 208 30.1975 **DA BANCA INTERREGIONALE A BANCA NAZIONALE**
1. Il paradossale avvio di importanti riforme per l'economia del Paese in un contesto economico mondiale sfavorevole
 2. La notevole espansione dei mezzi amministrati e degli impieghi nel settore del credito ordinario
 3. Il decisivo apporto alle imprese nella sfida sui mercati internazionali
 4. Il rilancio delle attività di credito speciale
 5. I notevoli passi avanti verso una più elevata produttività finalizzata al miglioramento dei servizi alla clientela
 6. L'ampliamento della rete delle Filiali coronato dall'autorizzazione all'apertura della prima Sede nel Sud
 7. La "nuova dimensione del San Paolo" riflessa dai risultati di bilancio
- 215 31.1976 **GLI ADEGUAMENTI STRATEGICI**
"NEL MEZZO DEL CAMMIN ..."
1. Un breve interludio di ricapitolazione a metà della storia
 2. L'adeguamento delle strategie di sostegno delle attività produttive
 3. Interventi strategici nel campo delle partecipazioni e l'attività dinamica nei crediti speciali
 4. La grande opportunità dell'operazione "Via Lugaro" che diede origine al nuovo "Palazzo Uffici" in Torino
 5. L'apertura della Sede di Bari e un ambizioso programma di estensione della rete estera
 6. Le innovazioni tecnologiche con l'inizio del Bancomat, i primi approcci pubblicitari e l'invenzione dei "Miniassegni"
 7. L'incremento e la qualificazione del Personale
 8. Un risultato economico significativamente superiore a quello dell'esercizio precedente
 9. La crescita delle erogazioni e la manifestazione di solidarietà per una grave calamità nazionale
- 226 32.1977 **LA SCELTA STRATEGICA DELLA DIMENSIONE NAZIONALE**
1. Gli eventi propedeutici alla nuova strategia aziendale
 2. I primi favorevoli effetti della costituzione del "Gruppo San Paolo-Lariano"
 3. I lusinghieri risultati conseguiti nella raccolta: superati i 10.000 miliardi
 4. La vivace dinamica degli impieghi pur in presenza di vincoli all'espansione
 5. Il sostegno all'esportazione anche in vista delle preannunciate liberalizzazioni europee
 6. L'estensione a tutta la Penisola della centenaria esperienza del Credito Fondiario
 7. Il supporto delle strutture pubbliche come manovra di rilancio dell'edilizia specie nel Mezzogiorno
 8. Il ruolo pubblico del San Paolo nell'economia del Paese affermato per la prima volta nella relazione di bilancio
 9. L'evoluzione delle strutture e le strategie innovative per la valorizzazione delle risorse umane
 10. I positivi risultati di bilancio nel passaggio da Banca a Gruppo bancario con un particolare encomio al Personale
 11. Un'ulteriore pubblicazione dell'Istituto su tematiche economiche

235

**33.1978 IL RICONOSCIMENTO
DEL RUOLO PRIMARIO DELL'ISTITUTO**

1. La vocazione internazionale del nuovo Gruppo "San Paolo-Lariano" espressa dai primi risultati
2. Dai progetti lungimiranti alle efficaci realizzazioni in campo nazionale e internazionale per lo sviluppo operativo
3. La progressiva trasformazione da banca di raccolta dei risparmi a "consulente finanziario" della clientela
4. I punti fermi degli impieghi creditizi in un contesto di profonde incertezze sulla ripresa produttiva
5. La vigorosa dinamica dell'intermediazione con l'estero a sostegno delle esportazioni
6. I positivi risultati conseguiti nel credito all'edilizia, alle opere pubbliche e all'agricoltura
7. L'evoluzione delle strutture e il potenziamento delle risorse umane
8. ma anche l'evoluzione del San Paolo, invitato alle riunioni periodiche presso la Banca d'Italia con le prime banche italiane
9. Il profondo cordoglio per la morte improvvisa del Presidente Jona
10. Il positivo andamento dei risultati d'esercizio dell' "ultimo bilancio di Jona"

243

34.1979 IL GRANDE PASSO VERSO GLI STATI UNITI

1. L'intensa attività e le strategie del Gruppo nel quadro di una crescita eclatante del prodotto interno lordo
2. Continuità della consulenza finanziaria alla clientela nel quadro innovativo della "disintermediazione dei depositi"
3. Il sostegno alle imprese pur in presenza dei vincoli all'espansione del credito
4. Gli sviluppi strategici all'estero con l'avvio di una partecipazione di controllo e di una Filiale a New York
5. Un'iniziativa lungimirante nel campo dei controlli interni e l'approccio nei settori di organizzazione e revisione aziendale
6. Gli importanti contributi del San Paolo nei settori dell'edilizia, delle opere pubbliche e dell'agricoltura
7. La "terminalizzazione" della rete operativa nella continuità del potenziamento del Personale
8. I positivi risultati di bilancio col nuovo Presidente Luigi Coccioli e l'istituzione di una borsa di studio "Luciano Jona"

250

**35.1980 LA PIÙ RAPIDA ESPANSIONE PROVINCIALE
NEL SESSANTENNIO**

1. La negativa congiuntura nazionale segnata dal calo delle esportazioni
2. Un'operazione da manuale per rapidità e precisione: il subentro alla Banca "Fabbrocini" con 17 Filiali nella provincia di Napoliin tre mesi !
3. La forte dinamica di espansione del Gruppo riflessa nella crescita della raccolta e degli impieghi
4. L'intermediazione con l'estero potenziata con le due nuove Filiali di Monaco e New York
5. La nuova operatività col credito industriale per il settore agricolo
6. La costante strategia per lo sviluppo organizzativo e delle risorse umane
7. La valorizzazione dell'importante supporto delle società partecipate

8. Continuità dei positivi risultati di bilancio e conferma della borsa di studio “Luciano Jona”
9. La singolarità, nella relazione di bilancio, del saluto del nuovo Direttore Generale Carlo Gay al Direttore Generale uscente Luigi Arcuti assunto alla Presidenza dell’IMI

PARTE QUINTA

1981-1990 Un decennio di svolta dalla recessione all’espansione DAL RUOLO PRIMARIO A LIVELLO NAZIONALE A GRUPPO BANCARIO INTERNAZIONALE

- 259 **36.1981 L’AMPLIAMENTO STRATEGICO DELLE PARTECIPAZIONI**
1. Il trend recessivo dell’economia internazionale con ricadute sul Paese segnate dalla quota record elevatissima del tasso di sconto
 2. Il pronto adeguamento dell’Istituto alle mutate esigenze della clientela sul fronte della raccolta e degli impieghi in ulteriore crescita
 3. La prima emissione internazionale del San Paolo in ECU
 4. Tre nuove stelle nella galassia delle partecipate in Italia e all’estero
 5. Lo sviluppo tecnologico e l’investimento in formazione delle risorse umane
 6. Prosecuzione del positivo andamento dei risultati di bilancio
- 264 **37.1982 IL RADICAMENTO OPERATIVO
IN QUASI TUTTE LE REGIONI**
1. Il quadro generale del Paese e le prospettive problematiche di medio periodo
 2. La consueta progressione della raccolta e degli impieghi nonostante la difficile congiuntura
 3. I notevoli risultati delle due Sezioni e il boom dei mutui per la “prima casa”
 4. Il potenziamento della rete sui mercati internazionali con le nuove Filiali di Amsterdam, Londra e Los Angeles e il controllo della First Los Angeles Bank.
 5. L’evoluzione delle strutture con l’offerta di nuovi servizi e l’ampliamento della rete nazionale
 6. La continuità di incremento dell’organico e dello sviluppo della formazione del Personale
 7. L’importante apporto delle società controllate e collegate ...
 8. ... e il determinante contributo del San Paolo alla costituzione del “Nuovo Banco Ambrosiano”
 9. Risultati di bilancio in crescita esponenziale
- 270 **38.1983 I DUE PRIMI BILANCI CERTIFICATI
PER L’ISTITUTO E PER IL GRUPPO SAN PAOLO**
1. La ripresa dell’economia internazionale e il ruolo fondamentale del settore bancario per lo sviluppo produttivo nazionale
 2. Le risposte del sistema bancario alle sfide da affrontare ...
 3. ... e le risposte del San Paolo
 4. L’anno di due importanti “prime volte”

4.a *Primo "Piano triennale di sviluppo dell'Istituto"*

4.b *Primi bilanci dell'Istituto e del Gruppo certificati*

5. Il passaggio di consegne al vertice della Presidenza da Luigi Coccioli a Gianni Zandano
6. I Certificati di Deposito e la Eurofond, nuovi strumenti di raccolta in crescita parallelamente agli impieghi
7. La sfida incrociata tra risorse umane, investimenti tecnologici e struttura organizzativa
8. L'andamento positivo dei risultati economici e patrimoniali in continuità con gli anni precedenti

275

39.1984 LA NASCITA DELLA SEZIONE CREDITO AGRARIO

1. La ripresa dello sviluppo del Paese favorito dalla positiva congiuntura internazionale
2. Il sistema creditizio verso nuovi assetti
3. La crescita straordinaria di raccolta e impieghi con il nuovo binomio "c/c di corrispondenza- deposito amministrato"
4. Il rinnovato impulso operativo a favore dell'agricoltura grazie alla nuova Sezione di Credito Agrario
5. I riassetti organizzativi con la duplice finalità di più qualificate collocazioni delle risorse umane e di miglioramento dei servizi
6. La costante crescita dei positivi risultati d'esercizio

279

40.1985 IL NUOVO CORSO NEL SOSTEGNO DELLA CULTURA

1. La trasformazione epocale delle banche italiane da aziende monoprodotto a imprese multiprodotto
2. La "via del San Paolo" nelle attività di sviluppo dei prodotti parabancari
3. Gli innovativi mutamenti della struttura centrale e periferica indice degli elevati livelli raggiunti nell'ambito delle risorse umane e organizzative
4. La continuità della crescita significativa di raccolta e impieghi ferma restando l'entità delle sofferenze
5. Lo sviluppo delle attività delle Sezioni in un anno "speciale": l'estensione a livello nazionale delle competenze del Credito Fondiario
6. L'operatività estera potenziata a livello mondiale dall'apertura della Filiale di Singapore e rafforzata in Europa dall'Ufficio di rappresentanza di Bruxelles.
7. Una coincidenza voluta: la nascita di una Fondazione per la cultura, la scienza e l'arte e il contributo di 3 miliardi per il Museo Egizio
8. Continuità significativa del passaggio del testimone nella Direzione Generale tra due sanpaolini
9. I considerevoli risultati economici propiziati anche dai significativi investimenti per la ristrutturazione aziendale

287

41.1986 IL BRILLANTE ESORDIO NELLA CITY

1. Il consolidamento della ripresa economica del Paese nel quadro di un andamento internazionale denso di segni contrastanti
2. Le nuove forme di finanziamento e lo sviluppo della intermediazione e di "reti" alternative agli sportelli bancari nel contesto di crescenti spinte concorrenziali
3. I risultati lusinghieri di raccolta e impieghi

4. Il grande balzo del San Paolo come 2° azionista in ordine di importanza della Hambro's e altre novità di rilievo nell'ambito della crescita operativa all'estero
5. Gli interventi prioritari del Credito Fondiario sulla "prima casa" e i considerevoli risultati delle Sezioni di credito speciale.
6. Il notevole incremento della rete operativa nella continuità della strategia di sviluppo delle automazioni e della formazione del Personale
7. Gli interventi di rilievo nel settore dei beni culturali: conservazione della Pinacoteca di Brera, restauro di San Fruttuoso e salvaguardia della Basilica di Superga
8. I brillanti risultati economici

**293 42.1987 VERSO UN GRUPPO BANCARIO INTERNAZIONALE
POLIVALENTE**

1. I persistenti problemi economico-finanziari internazionali e la continuità della disoccupazione a livello nazionale
2. La decisiva continuità dell'espansione all'estero
3. L'acquisizione come 1° azionista della Banque Vernes come rampa di lancio verso un *gruppo bancario plurifunzionale su base internazionale*
4. I risultati in forte crescita delle attività svolte dai comparti del San Paolo
5. Il potenziamento delle strutture territoriali e le iniziative operative e formative riguardanti il Personale
6. La continuità dei positivi risultati economici nel contesto della riforma della struttura patrimoniale dell'Istituto
7. L'ambivalenza dei risultati economici a livello di Gruppo
8. Continuità degli interventi della Fondazione e assistenziali – Premio internazionale per l'economia - Borse formazione lavoro

**300 43.1988 LE PRIME AVVISAGLIE DI RIFORMA
DELLE BANCHE PUBBLICHE**

1. La positiva congiuntura esterna segnata dallo sviluppo delle economie dei paesi industrializzati
2. La posizione di punta del Gruppo San Paolo nell'ambito delle direttive finalizzate alla ristrutturazione del sistema bancario italiano
3. I risultati operativi in crescita continua per tutti i comparti
4. Il progressivo inserimento del Gruppo nei mercati attraverso le società di intermediazione
5. Il completamento della presenza in tutte le regioni e del progetto "Operatore di sportello" con nuovi prodotti/tecnologie e programmi formativi
6. I considerevoli risultati economici
7. L'ampliamento operativo della Fondazione dal campo culturale-scientifico alla protezione dell'ambiente e la continuità dell'attività socio-assistenziale

**307 44.1989 LE NUOVE SFIDE EUROPEE NELL'ANNO
DI UN EVENTO STORICO**

1. La continuità del ciclo espansivo delle economie dei paesi industrializzati
2. A grandi passi verso l'unificazione economica e monetaria europea
3. La caduta del muro di Berlino

4. La concorrenza internazionale: le nuove sfide europee
5. L'operatività del Gruppo e dell'Istituto premiata da brillanti risultati in un contesto economico intensamente dinamico

311 45.1990 **L'ESPANSIONE E LA RAZIONALIZZAZIONE
IN AMBITO SAN PAOLO E GRUPPO**

1. La coesistenza del ciclo espansivo con le diverse congiunture dei principali paesi industrializzati
2. Lo sviluppo del processo di unificazione europea
3. Sviluppo e razionalizzazione del Gruppo San Paolo
4. La spinta concorrenziale: motore di accelerazione delle politiche di formazione del Personale e dell'innovazione dei prodotti
5. Il potenziamento degli impegni della Fondazione per la cultura, la scienza e l'arte e l'istituzione di borse di studio per specializzazioni *post-lauream*
6. I notevoli risultati economici e patrimoniali favoriti dal rilevante sviluppo del volume operativo

PARTE SESTA

**1991-2006 Continuità della crescita economica con alterni rallentamenti
DALLA TRASFORMAZIONE IN S.P.A ALLA INCORPORAZIONE
IN BANCA INTESA SANPAOLO**

315 46.1991 **L'EVENTO EPOCALE DEL SAN PAOLO: DA ENTE
DI DIRITTO PUBBLICO A SOCIETÀ PER AZIONI**

1. La congiuntura economica caratterizzata da una diffusa recessione
2. La trasformazione istituzionale e l'apertura ai privati
3. Il sensibile incremento dell'attività operativa del San Paolo e dei risultati economico-patrimoniali
4. Una "speciale menzione" nelle *Conclusioni* della relazione di bilancio

321 47.1992 **LA SFIDA DEL SAN PAOLO DIVENUTO S.P.A.**

1. La stagnazione economica e l'instabilità valutaria e finanziaria del Paese nel quadro di peggioramento della congiuntura internazionale
2. Il primo aumento di capitale e la quotazione in borsa dopo la trasformazione istituzionale
3. La continuità del trend positivo della raccolta e degli impieghi nonostante la difficile situazione dell'economia nazionale
4. La nuova dimensione territoriale
5. Il potenziamento operativo del Personale attraverso la formazione nel contesto della riduzione degli organici
6. Il condizionamento della crisi economico-finanziaria sui pur positivi risultati reddituali

- 347 51.1996 **UN PIANO DI PREPENSIONAMENTO RIUSCITO
NELLA CONTINUITÀ DELLE RISTRUTTURAZIONI**
1. Un anno difficile per il settore bancario italiano nel contesto di un netto peggioramento economico a livello nazionale
 2. I considerevoli risultati economici e patrimoniali malgrado gli oneri del piano di incentivazione al pensionamento
 3. Un'encomiabile iniziativa di "credito solidale" nel contesto di un significativo incremento del risparmio gestito e di un limitato calo degli impieghi
 4. La ristrutturazione degli organi amministrativi e direzionali nel quadro del continuo sviluppo territoriale e di specializzazione della rete
 5. La puntuale risposta alla crescita dell'attività finanziaria con la costituzione di un Comitato Gestionale Rischi a livello di Istituto e di Gruppo
 6. Due importanti iniziative in campo organizzativo: il "Progetto Euro" e l'applicazione di "standard procedurali" sull'intera rete post-fusioni
 7. La riduzione dell'organico dell'Istituto per effetto precipuo del piano di prepensionamento
 8. I positivi risultati nell'ambito delle partecipazioni segnatamente per il "nuovo" Crediop", Sanpaolo Vita e Sanpaolo Asset Management
 9. Prospettive nel campo delle partecipazioni
- 356 52.1997 **L'ANNO DI PRESA D'ATTO DELLE RADICALI
TRASFORMAZIONI DELLA FORESTA PIETRIFICATA**
1. L'ambiente economico-produttivo italiano segnato dalle intervenute privatizzazioni bancarie e da una notevole disponibilità monetaria
 2. Lo straordinario calo ... programmato dell'utile netto d'esercizio e ...
 3. ... l'analisi *una tantum* dei principali fattori di tale utile (margine d'interesse, margine di intermediazione, risultato di gestione)
 4. Il soddisfacente andamento della raccolta a fronte della stazionarietà degli impieghi, anche ai fini di miglioramento delle posizioni creditizie
 5. La posizione di primo piano sui mercati finanziari superata dalla soddisfazione di un collocamento a riparto per la privatizzazione
 6. I nuovi strumenti aziendali di gestione integrata dei rischi finanziari
 7. I nuovi indirizzi pubblici sugli Organi Amministrativi e Direttivi delle società per azioni
 8. Le conseguenti novità per le strutture operative e l'offerta dei prodotti nell'ottica della preparazione alle transazioni in euro
 9. L'avvio della Business Unit e Divisioni a livello di Sede Centrale nell'ambito del nuovo modello di "banca universale"
 10. Le principali operazioni di cessioni e scambi partecipativi
 11. Il positivo andamento del titolo
- 365 53.1998 **IL PRIMO ANNO DI SANPAOLO IMI —
LA FUSIONE DI DUE ECCELLENZE NAZIONALI**
1. Da San Paolo a Sanpaolo IMI
 2. L'anno dell'ingresso dell'Italia nell'Unione Monetaria Europea nel quadro di un'economia mondiale eterogenea
 3. Le particolarità dell'atto costitutivo di Sanpaolo IMI e le novità organizzative-operative e di gestione rischi del Gruppo

4. Un andamento reddituale straordinario col raddoppio dell'utile netto
5. Lo sviluppo dell'attività del Gruppo favorito dagli interventi partecipativi e dal potenziamento della rete pur con un calo dell'organico
6. Le principali iniziative riguardanti le Società del Gruppo
7. Il soddisfacente andamento azionario nell'ambito del Gruppo
8. I preparativi pratici per l'introduzione dell'Euro prevista per il 2001

373 54.1999 IL RADDOPPIO NELL'ANNO DELLE PARTECIPAZIONI STRATEGICHE

1. Il primo anno intero di attività di Sanpaolo IMI segnato da una straordinaria effervescenza nelle acquisizioni partecipative
2. Gli incrementi in parallelo dei finanziamenti per l'acquisto di abitazioni e del risparmio gestito nel settore bancario
3. Il "progetto 2000" in vista dell'avvento dell'euro
4. Le Aree operative, le linee di azione e le iniziative di sviluppo del Gruppo
5. La crescita strategica degli investimenti partecipativi fino a raddoppiarne la consistenza
6. I risultati più significativi delle attività di San Paolo IMI e del Gruppo
7. L'ampliamento della rete Filiali in Italia e all'estero parallelamente all'espansione della banca elettronica
8. Il ridimensionamento dell'organico conseguente ai riassetti operativi e alle automazioni
9. La continuità dei risultati economici *in crescendo*

381 55.2000 L'ACQUISIZIONE DEL BANCO DI NAPOLI NELL'AMBITO DI UNA FORTE ESPANSIONE TERRITORIALE

1. Lo scenario economico e le prime avvisaglie di significativo rallentamento del processo di sviluppo degli anni precedenti
2. L'acquisizione del Banco di Napoli e le altre operazioni nel quadro delle strategie di espansione territoriale
3. La creazione di Banca OPI
4. La crescita del risparmio gestito nell'ambito delle attività finanziarie della clientela
5. Il positivo andamento dell'operatività del Gruppo confermato anche dall'evoluzione degli impieghi creditizi
6. La crescita dei risultati reddituali, in aumento rispetto agli obiettivi
7. Un eloquente esempio di incremento della redditività attraverso il miglioramento della qualità dell'attivo
8. I fondamentali interventi formativi, informatici e organizzativi per lo sviluppo del progetto euro
9. I programmi di razionalizzazione dell'organico e le nuove politiche retributive del Personale

387 56.2001 L'AVVIO DEL CONSOLIDAMENTO DELLA PRESENZA DEL GRUPPO NEL MERIDIONE

1. Una "Copertina d'Autore" per la pubblicazione del bilancio
2. Il rallentamento della crescita dell'economia mondiale nel clima dei tragici attentati dell'11 settembre alle Torri Gemelle di New York

3. Le inevitabili ripercussioni sull'operatività delle aziende di credito
 4. Il progetto di integrazione con Cardine Banca per l'estensione dell'operatività al Nord Est del Paese
 5. Il rafforzamento della presenza del Gruppo anche nel Sud Italia con l'attuazione di un piano di rilancio dell'operatività del Banco di Napoli.
 6. La creazione della Macchina Operativa Intragruppo
 7. Le altre iniziative di sviluppo sui mercati nazionale e internazionali
 8. La continuità delle incisive azioni di potenziamento della struttura operativa
 9. I soddisfacenti risultati operativi, economici e patrimoniali nonostante la difficile situazione di mercato
 10. Le fasi conclusive per l'avvio della circolazione ufficiale dell'euro dal 1° gennaio 2002
 11. Il rinnovo del Consiglio di Amministrazione con l'illuminante conferimento a Luigi Arcuti della carica di Presidente Onorario
- 395 57.2002 LA NUOVA STRUTTURA DEL GRUPPO DOPO LE FUSIONI
CON CARDINE BANCA E BANCO DI NAPOLI**
1. La persistente debolezza del ciclo economico mondiale
 2. I pesanti riflessi nel nostro Paese della congiuntura internazionale sull'intermediazione creditizia e mobiliare e nel settore del risparmio gestito
 3. Le fusioni per incorporazione di Cardine Banca e del Banco di Napoli nel quadro di un ampio piano di sviluppo e integrazione delle reti distributive del Gruppo
 4. I numerosi programmi strategici di razionalizzazione della struttura del Gruppo
 5. Il contenimento degli organici pur in continuità con gli investimenti in nuovo Personale
 6. Una singolare divaricazione tra risultato economico in diminuzione e patrimonio netto in aumento, quest'ultimo a seguito delle incorporazioni
 7. La Seconda Copertina d'Autore e il primo Bilancio Sociale
- 402 58. 2003 L'INTEGRAZIONE DELLE RETI DISTRIBUTIVE**
1. La ripresa mondiale a due velocità
 2. Le strategie del Gruppo volte a contrastare la difficile congiuntura alla base dei positivi risultati economici-patrimoniali
 3. Le linee d'azione e le iniziative per il triennio successivo
 4. L'integrazione delle reti distributive
 5. Le alleanze e gli accordi con partner internazionali e le iniziative di razionalizzazione della struttura del Gruppo
 6. I positivi risultati della gestione dell'organico e l'incremento della rete nazionale grazie agli interventi strutturali
 7. La Terza Copertina d'Autore e il secondo Bilancio Sociale
- 407 59.2004 L'ANNO DELL'ULTIMO RINNOVO
DEI VERTICI DEL SAN PAOLO**
1. Il rinnovo dei vertici del San Paolo in concomitanza con quello dei vertici della Compagnia
 2. Il filo sottotraccia delle aggregazioni bancarie
 3. La costante del sostegno a ricerca e innovazione

4. La sfida del grattacielo nella città sabauda
5. Il decollo del polo assicurativo
6. Il contesto socioeconomico e finanziario altalenante
7. I “risultati più che positivi” del San Paolo in condizioni esterne sfavorevoli
8. Le linee di azione del Gruppo finalizzate al rafforzamento dello sviluppo operativo
9. Gli interventi di riassetto organizzativo con la conferma della presenza di più Reti
10. I nuovi prodotti del Gruppo nei campi bancario e assicurativo
11. La diffusione del Codice Etico nell’ambito del Gruppo e l’introduzione del divieto di fumo in tutti i locali dell’Azienda
12. La Quarta Copertina d’Autore e il terzo Bilancio Sociale

**418 60.2005 VERSO IL MODELLO DI BANCA NAZIONALE
DEI TERRITORI**

1. Il nuovo Piano triennale basato sullo sviluppo del modello “Banca Nazionale dei Territori”
2. Uno straordinario utile netto frutto dell’evoluzione dei volumi operativi nel contesto di risultati positivi dei mercati finanziari e di una congiuntura economica debole
3. Le leve fondamentali del ridisegno delle attività e della relativa struttura organizzativa del Gruppo
4. Le iniziative strategiche volte a rafforzare il settore “Risparmio e Previdenza”
5. Le principali operazioni dei settori “Attività Bancaria” e “Asset Management e International Private Banking”
6. La conferma della centralità del Personale nel quadro evolutivo della rete territoriale
7. Il sostegno finanziario e il supporto operativo e logistico ai memorabili Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006
8. La Quinta Copertina d’Autore e il quarto Bilancio Sociale

428 61.2006 L’ULTIMO BILANCIO DEL SAN PAOLO

1. La struttura del Gruppo Sanpaolo IMI al 31 dicembre 2006 e la singolarità di un volume particolare per l’ultimo bilancio del San Paolo
2. I tratti salienti dell’integrazione tra Sanpaolo IMI e Banca Intesa
3. L’avvio della realizzazione del Grattacielo a Torino
4. La dimensione del nuovo Gruppo risultante dall’aggregazione
5. La “Lettera dei Presidenti” all’Assemblea degli Azionisti del 30 aprile, 2 e 3 maggio 2007
6. I risultati in crescita a livello di Gruppo con un notevole incremento dell’utile netto di Sanpaolo IMI
7. La composizione del capitale sociale e i maggiori azionisti post fusione
8. Una piacevole conclusione all’insegna di un simpatico connubio tra Intesa Sanpaolo e la Compagnia di San Paolo

Indice approfondimenti, testimonianze e aneddoti di “sanpaolini”

pag. 38	I beni degli altri
46	Cartelle fondiarie
58	I “leggii”
62	Il mutuo fondiario
74	Il frazionamento dei mutui
87	Le origini di una rifondazione ... nella memoria di due sanpaolini di lungo corso
92	La dotazione d’ufficio
105	Il lancio della biro
107	I tatuaggi
133	Un bellissimo Natale
137	Memorie del passato. La ex Sede di Roma
158	Estrazione delle cartelle fondiarie
167	Intraprendenza personale in favore dell’Istituto
203	Il crollo delle Cartelle San Paolo
222	L’idea dei miniassegni – una testimonianza diretta
240	Un’altra intraprendenza personale
252	Banca Fabbrocini Spa: un’incorporazione lampo
435	Il passaggio delle consegne
436	Come si pose fine all’ uso improprio della domanda “cassa?” e all’ incubo del commesso
437	La raccolta dei cachi all’inizio degli anni ’50
438	La raccolta dei cachi ... qualche anno dopo
440	La “chiamata” dei clienti allo sportello cassa: “Navigareee !!!”
440	Memorie londinesi e ... un gran rifiuto
443	L’evoluzione informatica dal 1954 al 1980
452	Una sofisticata operazione introdotta per la prima volta in Italia dal San Paolo: il “Buy out”
453	Il salvataggio della Banca Fabrocini nello scenario partenopeo
456	Il ruolo del Sanpaolo nella realizzazione delle Olimpiadi Invernali di Torino 2006
459	POSTFAZIONE
461	FONTI DOCUMENTALI
462	BIBLIOGRAFIA
464	INDICE DEI NOMI
467	I COAUTORI

PREFAZIONE

Diffondere la conoscenza dei valori socio/culturali, etici e di solidarietà del Sanpaolo.
Questo l'obiettivo dichiarato. E, a mio avviso, pienamente raggiunto.

Ma questo libro fa molto di più. Soprattutto per chi, come me, ha vissuto praticamente tutto il periodo storico trattato ed ha dedicato tutta la sua vita lavorativa a questa banca, è una preziosa opportunità per conoscere o ricordare la sua evoluzione nei 61 dal 1946 al 2006, vedendone gli intrecci con la storia del nostro Paese e dell'Europa in un arco di tempo che va dal primo dopoguerra al nuovo millennio, passando per il "miracolo economico italiano", la costituzione dell'Unione Europea e la caduta del muro di Berlino.

Il volume ci consente in particolare di ripercorrere le tappe della profonda trasformazione registrata dal sistema bancario che ha portato ad un pieno risveglio di quella che veniva considerata una "foresta pietrificata", attraverso importanti evoluzioni di regolamentazione, processi, prodotti, modelli di business e obiettivi, accompagnato da una storica concentrazione del sistema. Si pensi, ad esempio, alle banche ricche di storia che sono confluite nel San Paolo: Banco Lariano, Banca Provinciale Lombarda, Crediop, Casse di Risparmio di Padova, Bologna e Firenze, nonché IMI e Banco di Napoli. Un analogo processo si è verificato in Intesa, l'altra parte dell'attuale Gruppo bancario, che non è oggetto di trattazione nella presente storia. Ricordo solo le più prestigiose: Nuovo Banco Ambrosiano, Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, Banca Commerciale Italiana, Casse di Risparmio del Mezzogiorno, di Parma, di Piacenza e molte altre.

In questo contesto, connotato da estrema dinamicità, i valori del San Paolo si sono mantenuti saldamente, anzi si sono rafforzati nelle fusioni che si sono succedute nel tempo, via via sino a quella con Intesa, che ha portato alla nascita di Intesa Sanpaolo. Una banca che in questi anni, nonostante la pesante crisi iniziata nel 2008, ha saputo raggiungere risultati eccellenti (10 miliardi di dividendi distribuiti

o da distribuire nell'arco dei quattro anni del Piano 2014/17), diventando uno dei principali e più efficienti Gruppi bancari europei.

Una storia di successo, alla cui base stanno proprio questi valori, che emergono con chiarezza dalle pagine del libro. Proverò a ricordare brevemente quelli che ritengo i più importanti.

Al primo posto, senza dubbio, spicca la costante attenzione dedicata dalla banca al **fattore umano**. Giustamente gli estensori, praticamente ogni anno, riportano le parole che il bilancio dedica all'organico. Da queste si vede chiaramente che la dichiarazione "*Fattore fondamentale dello sviluppo aziendale è l'elemento umano*" non è uno slogan "alla moda", ma un principio nel quale la banca crede davvero, tanto da impegnarsi fortemente a favore delle sue persone, in termini di crescita e formazione, di trattamento economico, di ambiente di lavoro, ma soprattutto di rispetto per la loro dignità.

E poi, non meno importanti, sono i principi "secolari" di **serietà e prudenza**, che appaiono ben radicati nel DNA della banca e che le hanno consentito di posizionarsi tra le banche più solide in Europa e non solo. Prudenza nell'erogazione del credito, senza dubbio, ma la nostra prudenza è andata e va ben oltre, riguardando tutti gli aspetti operativi e contabili. Voglio citare un esempio a mio avviso eclatante: per un lungo periodo non solo gli immobili venivano spesi interamente a conto economico nell'anno di acquisto, ma addirittura gli investimenti immobiliari importanti venivano anticipati negli anni precedenti con adeguati accantonamenti. Per la realizzazione della sede di Piazza San Carlo, completata nel 1963, sono stati previsti significativi accantonamenti ben prima dell'avvio dei lavori.

Prudenza che tuttavia non ha in alcun modo ostacolato quello che in un bilancio è stato definito il "giovanile slancio" che da sempre ha caratterizzato la banca. Non ci siamo mai adagiati sugli allori, ma abbiamo voluto e saputo affrontare sempre nuove sfide dimostrando, devo dire, una invidiabile lungimiranza. Questo spirito è stato sicuramente la base della nostra straordinaria **crescita dimensionale**: da poco più di 100 sportelli nel 1946 ai 5.000 di oggi, con *total asset* saliti nello stesso periodo da 14 miliardi di lire a 725 miliardi di euro. Nel corso della sua espansione, la banca ha costantemente assicurato il suo **sostegno all'economia** del nostro Paese, accompagnando le imprese, gli enti pubblici e i privati nel loro sviluppo.

La crescita è stata realizzata guardando anche al di là dei confini nazionali, verso l'Europa e non solo. Oggi Intesa Sanpaolo è un grande gruppo internazionale, presente in una quarantina di paesi esteri. Ma il libro ricorda che, per il Sanpaolo,

le basi di questo processo di progressiva **internazionalizzazione** sono state poste attraverso quelle prime, coraggiose aperture di uffici di rappresentanza all'estero: Londra e Zurigo nel 1960 e Parigi e Francoforte l'anno successivo. L'attenzione verso l'estero ha trovato conferma, tra l'altro, nella prima emissione internazionale del Sanpaolo in ECU, avvenuta nel corso del 1981.

Questa apertura alle nuove sfide, al futuro, ci ha spesso resi degli "apripista" nel contesto nazionale ed europeo. L'**innovazione** ha assunto diverse forme, in particolare la capacità di ideare nuovi prodotti ed un precoce ricorso a forme tecnologiche avanzate a supporto dei processi aziendali.

Innumerevoli sono gli esempi di **innovazione di prodotto**. Sotto questo aspetto Il San Paolo ha saputo anticipare le tendenze del sistema bancario, captando con prontezza i bisogni della clientela ancor prima che venissero palesemente manifestati. La progressiva disintermediazione finanziaria della clientela a favore di forme di consulenza - fenomeno che oggi tutti diamo per scontato - è stata compresa e interiorizzata sin dai primi anni Sessanta dalla banca, che ha immediatamente iniziato a prepararsi. Qualche caso emblematico:

il lancio, nel 1961 di una forma di mutuo assolutamente inedita, denominata "Risparmio Casa". Ciò che colpisce è che l'idea era scaturita da un "Concorso di Studi bancari" aperto dalla Direzione Generale a tutto il personale della banca. Per di più, il prodotto prevedeva, già allora, la possibilità di un abbinamento ad una polizza assicurativa;

parlando di polizze, un grande Gruppo bancario e assicurativo, qual è oggi Intesa Sanpaolo, non può dimenticare l'ingresso nel *business assicurativo*, con l'acquisizione del controllo o di interessenze in compagnie assicurative (Polaris Vita, Cidas, Sipea) già negli anni Ottanta, una mossa davvero innovativa nel sistema bancario, almeno in Italia;

non ultima, è ancora da citare la forte crescita dei prodotti di *risparmio gestito* che la banca ha registrato sin dai primissimi anni Novanta, grazie ad ingenti iniziative poste in essere nella convinzione che quella del gestito fosse la forma di risparmio migliore per servire gli interessi della sua clientela. Ci abbiamo creduto tanto da indurci ad un processo di drastica riorganizzazione interna, con la nascita della nuova "Filiale Orientata al Mercato".

E poi, **innovazione tecnologica**. Dal centro contabile, prima a Piazza Bernini e poi a Moncalieri, sono partiti progetti di portata straordinaria, che richiedevano l'utilizzo di tecnologie all'avanguardia. Ne cito uno per tutti: il "Progetto 90", avviato

nel 1981 e mirante, in una prima fase, all'introduzione dell'automazione in filiale e successivamente esteso al progressivo collegamento in tempo reale della clientela imprenditoriale alla rete della banca. Quasi una prefigurazione dell'era digitale che ha dispiegato i suoi effetti negli anni più recenti.

Direi che questo costante impegno dedicato al servizio della clientela è stato ben percepito dai nostri clienti, con i quali abbiamo saputo instaurare un **rapporto di fiducia** duraturo nel tempo.

I risultati non sono mancati: li si vede chiaramente nei diversi **piani industriali** che si sono succeduti nel tempo, che abbiamo preparato con grande serietà e i cui obiettivi abbiamo saputo raggiungere con determinazione, anche negli anni caratterizzati da un contesto esterno sfavorevole. E' molto interessante leggere in sequenza il contenuto e l'impostazione di questi piani, perché si vede con chiarezza il progressivo spostamento dagli obiettivi puramente volumetrici dei primi anni ad una seconda fase focalizzata sui margini economici, ai piani più recenti, concentrati sui rischi, sulla solidità e sostenibilità dei risultati. Devo dire che questo è decisamente gratificante per chi, come me, ha ricoperto per un lungo periodo il ruolo di Chief Risk Officer del Gruppo.

Qui mi fermo. Non voglio privare il lettore del piacere di trovare da solo, nel corso della lettura, tanti spunti interessanti, di cui il testo è ricco.

Voglio chiudere con due parole a proposito degli estensori del volume, alcuni dei quali sono stati miei antichi e preziosi maestri quando entrai in San Paolo, che intendo ringraziare di cuore per l'imponente e scrupoloso lavoro svolto. Da ogni pagina, da ogni parola, si percepisce il loro orgoglio di essere "sanpaolini", il loro profondo senso di appartenenza alla "famiglia", che diventa quasi identificazione nei suoi vertici e nel suo management, nella consapevolezza che il successo della banca è stato conseguito grazie a uomini dotati di grande competenza e di qualità umane e professionali assolutamente eccezionali.

Sentimenti, questi, che ancora oggi vediamo condivisi, ad ogni livello, da tutti i dipendenti del Gruppo.

Bruno Picca

PROLOGO

Questa singolare storia del San Paolo, narrata da noi coautori per un arco di anni straordinario (dal 1946 al 2006), ci è cresciuta, si può dire nel nostro cuore e nelle nostre mani, giorno dopo giorno, settimana dopo settimana, via via che ci siamo resi conto di un impulso inarrestabile a farne memoria, dopo la sua incorporazione in Banca Intesa s.p.a. a fine 2006 e la nascita a inizio 2007 della nuova Intesa Sanpaolo S.p.a. Ma, perché farne memoria? E perché una singolare storia? Ci limitiamo qui a rispondere a questi interrogativi, anche per far presente l'opportunità di scorrere la Postfazione a fine volume, che dà risposta a vari altri quesiti in materia. Questo è infatti il momento propizio, proprio nell'occasione della pubblicazione del volume, per condividere, con chi lo prende in mano per leggerlo, le risposte – che osiamo definire “esistenziali” – alle quali, noi coautori, siamo lieti di rispondere, anche se con un certa emozione.

Intanto, si tratta di una storia al cui divenire abbiamo, si può ben dire, contribuito come dipendenti della banca dagli anni '50 ai primi anni del 2000. Non solo: rievocando tra di noi gli anni della nostra vita lavorativa al San Paolo, abbiamo maturato la consapevolezza di aver partecipato alla crescita dei suoi valori socioculturali, etici e di solidarietà, che meritava tramandare nella memoria collettiva. Abbiamo infatti la ferma convinzione che ciò possa contribuire allo sviluppo dello spirito di solidarietà nella società. Nell'affermare questo, pensiamo con viva simpatia e riconoscenza ai nostri cari Soci dell'ASSOCIAZIONE STUDISTORICI DEL SAN PAOLO, ai quali, nella nota RINGRAZIAMENTI, è rivolto un “Grazie!” particolare. Quanto alla singolarità di tale storia del San Paolo (in cui si riflette la storia lavorativa non solo nostra, ma di numerosi colleghi in pensione o tuttora in servizio presso Intesa Sanpaolo), è di dominio pubblico la straordinaria traiettoria di un'istituzione creditizia che, da piccola banca locale, è diventata – nell'arco di poco più di mezzo secolo – una grande banca a livello internazionale. Ma ciò che a tale riguardo ci

preme evidenziare è una nostra opzione narrativa, che ci è parsa la più appropriata per offrire una storia di facile lettura e consultazione, ma soprattutto, specie per chi l'ha vissuta, rievocabile in parallelo con la propria parabola lavorativa. Abbiamo perciò scelto di narrare la storia, articolandola nell'ordine cronologico dei 61 anni di durata. Ma con il corollario – di fondamentale importanza narrativa – che ogni Capitolo vuol essere esattamente la cronaca dell'attività del San Paolo nel relativo anno. Va da sé che col termine “cronaca” intendiamo sottolineare l'andamento colloquiale della nostra narrazione, che vuol essere di gradevole lettura, assicurando comunque la rigorosa osservanza dei canoni storici per cui ogni parte della nostra storia del San Paolo risponde assolutamente alla verità degli eventi narrati. In poche parole conclusive, la passione che erompeva dal cuore, con cui abbiamo scritto il volume, non ha fatto alcun velo alla nostra coscienza, maturata in San Paolo, di tener fede al binomio “chiarezza e precisione” valido in ogni attività dell'azienda.

RINGRAZIAMENTI

Un libro come il nostro non poteva vedere la luce senza i tanti contributi che abbiamo ricevuti. Non poteva quindi mancare questa nota in cui, come fortunati coautori, sentendo sorgere dal cuore i nostri vivi sentimenti di gratitudine, non possiamo che ricordare le persone che ci hanno aiutati.

A cominciare dal Prof. Gian Maria Gros-Pietro, Presidente di Intesa Sanpaolo, verso il quale sentiamo un debito di gratitudine immenso, che rimarrà nella nostra memoria, non solo per l'aver propiziato una decisiva elargizione da parte della banca per la pubblicazione del libro, ma anche perché ci ha fatto l'onore di condividere i valori del San Paolo che abbiamo avuto la felice sorte di vivere come dipendenti. Ma soprattutto di narrarli per farne memoria al solo esclusivo fine di diffonderli nella società per il bene comune. Lo ringraziamo quindi di tutto cuore, con lo spassionato augurio delle più ampie soddisfazioni e dei più alti traguardi per la Banca e per il Paese.

Nel contesto di questo straordinario apporto, un sentito ringraziamento va alla gentile dr.a Giovanna Paladino Responsabile Ufficio del Presidente del Consiglio di Amministrazione Intesa Sanpaolo per la premurosa sollecitudine con cui ha seguito l'operazione assieme ai Suoi collaboratori – nell'ordine cronologico degli interventi – dr. Ettore Gatti, dr. Paolo Zaninelli e dr.a Cristina Aspesi. Così pure ringraziamo per la premurosa assistenza la dr.a Laura Feliciotti, Responsabile dei beni storici di Intesa San Paolo, per le autorizzazioni concesse per la stampa degli inserti a colori.

Nel nostro ambito “sanpaolino”, serbiamo una speciale riconoscenza verso i compagni di viaggio, iniziato con la fondazione – il 25 gennaio 2012 – dell'Associazione StudiStorici del San Paolo con lo slogan “Per diffondere la conoscenza dei suoi valori socioculturali etici e di solidarietà”. Sono loro, i nostri cari Amici Soci, che ci hanno accompagnato e sostenuti con tenace perseveranza, anno dopo anno, per la realizzazione dell'obiettivo, irrinunciabile, di far memoria del patrimonio

inestimabile dei valori del San Paolo. A loro va il nostro particolare ringraziamento con un amicale abbraccio.

Nel mitico ricordo della continuativa collaborazione ricevuta, fin dalla nascita della nostra Associazione, siamo profondamente grati verso la cara e gentile Amica dr.a Anna Cantaluppi, Direttore Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura Archivio Storico della Compagnia di San Paolo. Ne ricordiamo la meravigliosa generosità nel metterci a disposizione le fonti documentali col concorso delle Sue collaboratrici, e per noi altrettanto care Amiche, dr.a Ilaria Bibollet e dr.a Erika Salassa. Ci è perciò estremamente gradito accomunarle tutte e tre in un fervido ringraziamento per la notevole mole di fonti dipanate in un arco di tempo di ben 46 anni, dal 1946 al 1991, ultimo anno del San Paolo banca "pubblica", prima della sua trasformazione istituzionale dal 1992 in società per azioni, banca "privata". Principale azionista allora, come ora, ne era la Compagnia di San Paolo di Torino.

Naturalmente, associamo nello stesso ambito collaborativo e ringraziamo di cuore il dr. Franco Villosio e la consulente dr.a Alessandra Torriore per averci fornito la massima disponibilità delle fonti documentali dell'Archivio Storico di Intesa Sanpaolo presso la sede di Piazza San Carlo, per il restante periodo di 15 anni, dal 1993 al 2006, tenendo ben presente che data dal 2007 l'aggregazione del San Paolo in Banca Intesa, con la nuova denominazione Banca Intesa Sanpaolo.

E' appena il caso di soggiungere che, senza la disponibilità delle insostituibili fonti documentali, questa pubblicazione non sarebbe stata possibile.

Concludiamo con un affettuoso pensiero di profonda gratitudine ai nostri cari Amici, già Colleghi, nelle persone dei responsabili dei due organismi "sanpaolini" e dei relativi collaboratori: per il primo, il rag. Ezio Cullino Capo della Sezione Senior di ALI e il rag. Ugo Marchesa Rossi, che lo coadiuva; per il secondo, il rag. Secondino Gastaldi, Presidente dell'Associazione Pensionati San Paolo e relativi Colleghi disponibili per i vari servizi svolti per i Soci. Il supporto al nostro lavoro di questi due enti, ognuno benemerito nel proprio campo di attività, ci è stato di grande sostegno per la realizzazione e la diffusione dell'opera tra i nostri numerosi Colleghi in servizio e in quiescenza. Li ringraziamo perciò di tutto cuore con un fraterno abbraccio.

UNA RICERCA IN ARCHIVIO

«La ricerca che stiamo facendo sul San Paolo è per noi, che abbiamo ricevuto tanto, un modo per restituire qualcosa». Queste parole, pronunciate anni fa da uno degli autori mentre consultava la documentazione d'Archivio, rivelano lo spirito con cui un gruppo di dipendenti in pensione ha deciso di dedicarsi alla ricostruzione dell'evoluzione della banca dal secondo dopoguerra in avanti. Non solo la consapevolezza di aver contribuito con il proprio lavoro alla trasformazione da istituto di credito locale a grande gruppo internazionale, ma quasi un senso di gratitudine per aver avuto l'opportunità di partecipare a questo processo. Di qui il desiderio di restituire, di condividere con altri il percorso, facendo emergere i valori umani e professionali che lo hanno caratterizzato.

Nel 2010 iniziavano le ricerche presso l'Archivio Storico della Compagnia di San Paolo, allora collocato presso la Vigna di Madama Reale, affidato dal 2012 alla Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura, ente strumentale della Compagnia di San Paolo dedicato alla promozione della ricerca e dell'alta formazione nel campo delle discipline umanistiche. Frutto di una storia plurisecolare, dall'antica Compagnia di San Paolo (1563-1852) all'Istituto Bancario San Paolo di Torino (1853-1991), il patrimonio documentario dell'Archivio costituisce la base per la ricostruzione della memoria e dell'identità della Compagnia e della banca, ed è fonte importante per la storia sociale, politica, economica e artistica del territorio via via più ampio in cui esse hanno operato. La conservazione in depositi attrezzati dei due chilometri di documentazione, i riordini e l'elaborazione di strumenti di consultazione, la digitalizzazione e la messa in rete degli inventari e dei fondi archivistici, l'accoglienza nella sala di consultazione in piazza Bernini, la promozione di studi e ricerche hanno lo scopo di consentire e ampliare la fruizione dei ricercatori e dei cittadini.

Il gruppo dei ricercatori "sanpaolini", con la precisione e l'accuratezza dei bancari, ha consultato a tappeto le serie dei verbali del consiglio di amministrazione,

delle circolari, dei bilanci dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino e ha redatto schedature, rivelatesi utili anche per altri lavori, mentre attraverso proficui scambi si delineavano e si definivano progressivamente metodologie di ricerca, suddivisione di compiti, taglio espositivo, scelte editoriali.

Il risultato è una puntuale narrazione, anno per anno, dello sviluppo organizzativo e delle risorse umane, dell'espansione della rete territoriale, dei prodotti e servizi offerti alla clientela, dell'innovazione tecnologica, e tanto altro ancora, in costante riferimento al contesto esterno. Basata su fonti documentarie, la ricostruzione è mediata dall'esperienza di chi ha vissuto "dall'interno" molte delle vicende esposte. L'atmosfera e la quotidianità del lavoro sono rese tangibili dal racconto, prudente e discreto come da tradizione sanpaolina, di alcuni aneddoti.

Non mi resta che congratularmi con gli autori, augurare a tutti una buona lettura, con la speranza che il libro costituisca uno stimolo per future ricerche.

Anna Cantaluppi

Direttore della Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura della Compagnia di San Paolo

PARTE PRIMA

1946-1953

IL DOPOGUERRA E LA RICOSTRUZIONE DA ISTITUTO DI RISPARMIO A BANCA COMMERCIALE

1.1946

IL RITORNO ALLA NORMALITÀ ISTITUZIONALE

1. L'economia torinese alla fine della Seconda guerra mondiale

Non è un'impresa facile scrivere la storia del San Paolo dal dopoguerra al 31 dicembre 2006, allorché come banca (San Paolo IMI S.p.A.) si è estinto per incorporazione dal 1° gennaio 2007 in Banca Intesa S.p.A., con la nuova denominazione di Intesa Sanpaolo S.p.A. E' come descrivere il lancio di un razzo verso lo spazio: lento e quasi incerto alla partenza e via via sempre più veloce e più in alto verso nuove mete. Nei primi anni del dopoguerra il San Paolo, che allora si chiamava ISTITUTO DI SAN PAOLO DI TORINO (Istituto di Credito di Diritto Pubblico dal 1932), ebbe infatti a iniziare lentamente il suo percorso di trasformazione, partendo da banca a carattere regionale, prevalentemente orientata alla raccolta del risparmio, per raggiungere nell'arco di 60 anni un ruolo economico-finanziario e una dimensione di livello internazionale.

Alla fine della guerra Torino si presentava ferita e prostrata, costretta a pagare un duro tributo di vite umane e di opere edilizie distrutte, a causa delle 56 incursioni aeree che avevano sganciato circa 6.300 bombe dirompenti e diverse centinaia di migliaia di spezzoni incendiari. Il patrimonio edilizio privato aveva subito un vero e proprio disastro. Furono distrutte o danneggiate oltre 80 mila abitazioni, pari a circa il 40% degli edifici della città. Anche il complesso produttivo e terziario sostenne gravi danni. Le industrie colpite furono oltre 1000; i locali ospitanti attività commerciali oltre il 30% del totale. Dopo cinque anni di guerra la città contava migliaia di morti e feriti, interi quartieri distrutti e danni irreparabili al patrimonio storico-architettonico e al processo produttivo. Però la voglia di ricominciare e di allontanare il ricordo della guerra permisero alle istituzioni cittadine e alla popolazione di ricostruire parte di ciò che era andato perduto e di riprendere a produrre, fino a far diventare Torino una delle capitali economiche e industriali del Paese.



La futura sede di Piazza San Carlo dopo i bombardamenti del '43

2. La normalizzazione del San Paolo dopo la gestione commissariale

Nel 1946 l'Istituto veniva da due periodi di gestione commissariale, iniziati il 29 gennaio 1944, che durarono poco meno di tre anni. Nei primi mesi del '46, il Ministero del Tesoro e l'Istituto di Vigilanza ravvisarono la necessità di riportare al regime di normale amministrazione gli Istituti di credito e le Casse di Risparmio, che gli eccezionali avvenimenti bellici avevano assoggettati a speciali amministrazioni commissariali. Per il San Paolo la gestione era stata svolta dall' avv. Carlo Pajetta che, nella prima riunione del rinnovato Consiglio di Amministrazione del 20 settembre 1946, diede le consegne, quale Commissario straordinario uscente, al neo Presidente dott. rag. Anton Dante Coda. Il processo di normalizzazione si concluse poi con il decreto del 17 gennaio 1947 con cui il Ministro del Tesoro dispose la nomina di Pajetta a Direttore Generale dell'Istituto.

A distanza di poco più di un sessantennio, che è l'arco di tempo in cui si dipanerà questa piccola storia di una grande Banca torinese, suonano straordinariamente vere e per nulla retoriche le parole pronunciate, in occasione della prima riunione del rinato Consiglio di Amministrazione, dal Commissario Straordinario uscente e dal neo Presidente. Nella relazione sulla sua gestione commissariale iniziata il 30 aprile 1945, l'avv. Pajetta dava del San Paolo, col tipico realismo subalpino, una vivida immagine fotografica di allora: *“.....Conosciutissimo nel settore dei risparmiatori, presso i quali gode della fiducia più illimitata, derivante dalla sua tradizione plurisecolare e dalla solidità acquisita, L'Istituto, in passato, non si era affermato adeguatamente nel campo industriale e commerciale per una certa prevenzione, non del tutto ingiustificata, degli esponenti di tali settori. I commercianti e gli industriali consideravano infatti l'Istituto come un ente molto affine alle ordinarie Casse di Risparmio e pertanto non in grado, per attrezzature e per tempestività di decisioni, di rispondere appieno a quelle che sono le esigenze fondamentali dell'attività commerciale.....”*.

Nella stessa occasione il neo Presidente Coda proiettava nella sua relazione programmatica, con altrettanto realismo ma con l'entusiasmo di chi aveva ricevuto il testimone, l'immagine vagheggiata del futuro San Paolo: *“..... si pongono dinnanzi agli amministratori di uno degli enti bancari che più sono legati alle sorti economiche delle nostre regioni, dei compiti di estrema delicatezza e di grande responsabilità. Si tratta di inserirsi, pur senza abbandonare la strada maestra della prudenza e dell'oculatezza, nel grande movimento della ricostruzione*

del Paese, favorendo quelle iniziative che hanno per scopo di risanare un'economia depauperata da tutti gli orrori del passato." ...".

Da qui, e dalla situazione della città di Torino nel 1946, inizia la nostra storia.

3. Il ruolo trainante del Credito Fondiario

Il ritorno alla normalità riportò in primo piano l'efficacia della funzione creditizia degli Enti di Credito Fondiario, che a Torino erano prevalentemente rappresentati dall'Istituto. Così l'esercizio 1946 segnò per l'Azienda Credito Fondiario un confortante progresso. Le domande di nuove operazioni registrarono, com'era prevedibile, un notevole incremento dell'attività del Credito Fondiario, anche se ancora assai lontano da quelli dei suoi tempi migliori. Le nuove richieste affluirono in preponderanza per affrontare le spese di riparazione di stabili danneggiati dalla guerra, mentre fu pressoché nulla la domanda di finanziamenti per nuove costruzioni.

Per quanto rilevanti, le spese di restauro di un immobile costituivano, nella maggior parte dei casi, una parte limitata del valore dello stabile e potevano quindi essere coperte, nella loro totalità o quasi, dal ricavo di un mutuo fondiario a costi non eccessivamente elevati. Ben diversa era invece la situazione per gli stabili di nuova costruzione. Erano relativamente poche le imprese che si avventuravano nell'edilizia di mercato, affrontando il rischio del prevedibile incremento dei costi dall'inizio dei lavori all'ultimazione dell'immobile, in tempi di inflazione di ampiezza e velocità impressionanti.

4. La convenzione con l'EGELI e il particolare ruolo sociale del Monte dei Pegni

4.1 - Nel dopoguerra l'Istituto curò la riconsegna dei beni di proprietà di cittadini ebraici, loro sottratti a seguito della famigerata legge antiebraica del 1938, e dei beni di proprietà di sudditi delle Nazioni Alleate, sequestrati in seguito all'entrata in guerra dell'Italia. La gestione di tali beni infatti era stata affidata dall'Ente di Gestione e liquidazione immobiliare (EGELI) agli istituti di credito fondiario; per il Piemonte e la Liguria, all'Istituto di San Paolo. Dopo la Liberazione l'applicazione della disposizione delle leggi di guerra, che prevedeva la confisca dei conti

o dossier intestati ai nominativi tedeschi o giapponesi, venne estesa nei confronti della Germania e del Giappone.

Il risultato operativo delle gestioni EGELI fu per l'Istituto fortemente passivo: notevole fu infatti l'impegno di risorse umane e attrezzature richieste rispetto alle condizioni economiche pattuite a compenso. Una ricerca di Fabio Levi, pubblicata nel 1998 nei Quaderni dell'Archivio storico della Compagnia di San Paolo, ha utilizzato le carte del San Paolo per ricostruire la persecuzione degli ebrei torinesi.

4.2 - Un particolare ruolo sociale ebbe l'attività del Monte dei Pegni del San Paolo nel periodo postbellico. Nel 1946 risultò rilevante l'incremento dei pegni fatti, come numero e come somme anticipate, e fu avviato il servizio delle "vendite conto terzi". Proseguì anche l'aumento dei pegni esenti da interessi e accessori in conseguenza delle facilitazioni accordate nel '45. In previsione delle incipienti difficoltà invernali, nel mese di ottobre, per venire incontro ai bisogni della popolazione meno abbiente, il Sindaco di Torino chiese al San Paolo di consentire, nei casi di necessità, riscatti gratuiti di indumenti invernali; la richiesta fu prontamente accolta.



Il magazzino del Monte Pegni a fine anni '40 e il ...montacarichi dell'epoca



I BENI DEGLI ALTRI

Con la dichiarazione di guerra alla Francia ed alla Gran Bretagna del 10 giugno 1940, l'Italia decretò il sequestro dei beni appartenenti ai cittadini dei 94 Stati che facevano capo alle due Nazioni predette.

Per procedere a questo vennero applicate le famigerate leggi razziali emanate a suo tempo verso gli ebrei, le quali prevedevano, fra l'altro, il trasferimento al Ministero dell'Industria dei beni produttivi ed all'EGELI – Ente di Gestione e Liquidazione Immobiliare – le proprietà mobiliari ed immobiliari dei privati/ persone fisiche. L'Ente doveva sequestrare detti beni, gestirli e rivenderli il più in fretta possibile incamerandone il controvalore.


Poiché l'Egeli non disponeva di una sua struttura operativa si avvale, anche in questo caso, dei 12 Istituti di Credito Fondiario le zone di competenza dei quali coprivano l'intero territorio nazionale. La competenza del Credito Fondiario dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino era estesa al Piemonte (che allora comprendeva la provincia della Valle d'Aosta) ed alla Liguria; successivamente venne estesa anche ai Territori Francesi Occupati – T.F.O..

Ai 94 Stati iniziali si aggiunsero poi quelli con i quali l'Italia entro in guerra successivamente (es. USA 11/12/1941). Inoltre l'8 settembre 1943 venne firmato l'armistizio per cui i nemici divennero amici e gli amici nemici; ma non solo: da quella data ci furono due Stati, il Regno d'Italia e la Repubblica Sociale i cui confini cambiavano giornalmente con l'avanzata delle truppe alleate, con possibili nuovi sequestri e dissequestri. Dopo il 25 aprile 1945 vennero posti sotto sequestro i beni germanici.

In totale i sequestri effettuati dal San Paolo furono 1223 più quelli T.F.O. (72 a Mentone e 112 al Monginevro/Moncenisio) e 92 per i beni germanici, poi ridotti a 66, il primo dei quali del 25/4/1945 e l'ultimo il 24/10/1950. Molti furono i nomi importanti, ma il più noto è senz'altro quello degli Hanbury i cui giardini alla Mortola, frazione di Ventimiglia, sono tuttora conosciuti in tutto il mondo.

L'intera procedura si è conclusa alla fine del 1957. Il 29/12/1997 il Ministro del Tesoro decretava che “La liquidazione del patrimonio dell'Ente di Gestione e Liquidazione Immobiliare (Egeli) è chiusa a tutti gli effetti” e, pertanto, il nostro Credito Fondiario ha definitivamente cessato questa attività.

Tullio Verro



5. La ripresa dell'attività bancaria

La ripresa nei diversi rami dell'attività economica, che si era già manifestata nella seconda metà del 1945, continuò nel 1946 con ritmo favorevole, consentendo anche all'Azienda Risparmio e Credito dell'Istituto di testimoniare la propria attenzione per il sociale e per le esigenze della città di Torino e delle regioni in cui operava e in generale per la crescita dell'economia nazionale. L'Istituto utilizzò infatti le nuove disponibilità liquide dei depositi fruttiferi e conti correnti di corrispondenza per dare maggior impulso alle principali operazioni attive (sconti cambiari, conti correnti attivi, riporti, anticipazioni). In tale atmosfera di forte spinta allo sviluppo operativo, nel mese di agosto vennero distribuiti a tutte le Filiali "volantini di propaganda" per la clientela di particolare riguardo già acquisita o da acquisire, nonché per aziende di credito minori. Stando alle fonti documentali consultate, questi "volantini" costituiscono i primi strumenti pubblicitari adottati dall'Istituto e si collocano verosimilmente tra i primi, se non ne rappresentano addirittura il primo esempio, nell'ambito delle aziende di credito.

Risultarono così in costante aumento, con elevate percentuali di incremento, i "Depositi fruttiferi" (+ 52%) e i "Conti correnti di corrispondenza – saldi creditori" (+121 %), tenuto anche conto che tale incremento si verificò interamente nei primi 10 mesi del 1946, essendo stati gli ultimi due mesi influenzati dai prelievi per le operazioni di sottoscrizione del Prestito della Ricostruzione. Più clamorosa fu la crescita degli sconti e sovvenzioni bancarie (+299%) e delle concessioni di credito in conto corrente (+ 220%). Del resto, incrementi di tale portata stavano a dimostrare da un lato il notevole apporto dell'Istituto alle necessità di credito per la ripresa economica, pur mantenendo i tradizionali criteri di oculata e prudente scelta degli operatori finanziati, dall'altro il nuovo afflusso delle aziende commerciali e industriali, che in passato avevano avuto scarsi rapporti con l'Istituto, date le sue inadeguate possibilità di reimpiego.

A quell'epoca le urgenze della ripresa economica ponevano peraltro all'Istituto scelte di estrema delicatezza e responsabilità, essendo tenuto a osservare, come ogni azienda di credito, la regola fondamentale di salvaguardare l'integrità del bilancio, ponendo alla base di ogni finanziamento la certezza assoluta della restituzione del denaro ricevuto in deposito, che non è proprio della banca, ma spetta unicamente ai depositanti. I risultati dell'esercizio attestarono che l'Istituto, pur assecondando le esigenze generali di più marcata partecipazione alle iniziative economiche nel

complesso della riorganizzazione produttiva del Paese, riuscì a intrattenere rapporti privilegiati con le aziende industriali e commerciali meritevoli di credito. Si trattava infatti di operatori, in possesso dei necessari requisiti economico-finanziari, che richiedevano un supporto bancario prevalentemente per il ripristino, la riconversione, l'aggiornamento delle proprie strutture produttive.

Un altro problema cruciale si pose all'Istituto nei primi anni del dopoguerra: quello di tutte le aziende di credito, che erano assillate dalla necessità di assicurare l'equilibrio del conto economico dinanzi alle crescenti spese di amministrazione e, in particolare, per il personale. L'inarrestabile crescita del San Paolo, nel corso degli anni che seguirono, è stata la prova perfetta che l'Istituto seppe risolverlo brillantemente.

6. Il riavvio dell'operatività con l'estero e nelle partecipazioni a livello nazionale

La rilevante importanza del commercio internazionale per l'attività del Paese favorì il riavvio dei servizi per i rapporti con l'estero, che segnarono per l'Istituto una confortante ripresa dopo la stasi forzata del periodo bellico. Riallacciati i rapporti con i corrispondenti esteri, riprese l'assistenza alla clientela con numerose e importanti operazioni.

Nel quadro dell'attività di sostegno dell'economia del Paese, l'Istituto già allora deteneva partecipazioni in Istituti di credito speciale di rilevanza nazionale. Nel corso del 1946 venne deliberata la partecipazione all'aumento di capitale dell'Istituto di Credito per le Imprese di Pubblica Utilità (ICIPU), Ente che concedeva in prevalenza mutui a imprese elettriche di primaria importanza per l'esecuzione di nuovi impianti o per il rinnovamento di quelli esistenti. Nello stesso anno venne pure aumentata la quota di concorso al capitale dell'Istituto Mobiliare Italiano (IMI).

7. La rapida espansione territoriale e i notevoli investimenti per l'organizzazione

Il continuo e confortante incremento operativo fu una molla di tale potenza da innescare un processo inarrestabile di espansione territoriale, che doveva essere perseguita con la massima celerità. L'Istituto, per meglio servire la clientela, non poteva più dipendere da banche corrispondenti sulle piazze di maggiore importanza nelle quali non aveva una propria Filiale. Venne quindi avviato un programma di

insediamento di nuove Filiali per svolgere l'azione diretta su tali piazze, che costituissero il logico corollario delle piazze minori dove l'Istituto era già stabilito. Un altro obiettivo, raggiunto parallelamente, fu quello di rendere bancabili, o di completarne l'inadeguata attrezzatura bancaria, località importanti o giunte a ricoprire un'importanza notevole con caratteristiche di stabilità.

In questa temperie di sviluppo effervescente non poté ovviamente mancare un primo passo verso la capitale, nel quadro di un'oculata programmazione territoriale. E così il 1946 vide l'istituzione a Roma di un Ufficio di Rappresentanza della Direzione Generale. Nello stesso tempo, venne formulata agli Organi centrali di vigilanza una richiesta, di carattere organico per il completamento della rete di Filiali nelle zone di competenza. Notevoli investimenti furono necessari per la sistemazione, l'acquisto e la dotazione di attrezzature di vari punti operativi nonché per la ricostruzione e ristrutturazione delle varie agenzie e dipendenze danneggiate, se non addirittura interamente distrutte, dai bombardamenti su Torino.

Questo eccezionale impegno economico trovò un supporto anche in piccole economie, come documenta una circolare del mese di luglio con cui si inviarono a tutte le Filiali "disposizioni specifiche per la riduzione del consumo di stampati e cancelleria". Nello stesso tempo, vennero attuati provvedimenti organizzativi finalizzati allo snellimento del lavoro amministrativo e contabile. Obiettivi che vennero perseguiti, in particolare, col perfezionamento dei servizi alla clientela e l'accelerazione delle procedure deliberative in materia di concessione di crediti, ivi incluso l'ampliamento delle facoltà di massima conferite ai Dirigenti delle Filiali.

Per facilitare il minor costo ho dato opportune disposizioni ai Servizi della Sede Centrale; tra l'altro ho disposto che i nastri per le macchine da scrivere siano distribuiti esclusivamente in tinta unica i quali potendo essere adoperati sulle due parti permettono una durata doppia che, con i tipi di recente acquisto, anche per le macchine che hanno maggior lavoro, può raggiungere e sorpassare i due mesi; richiamo poi alla norma che per

all'Economato; le minute di lettere siano compilate su rovesci di moduli fuori uso o da mandarsi a macero; nell'archiviare le pratiche si tolgano le parti in bianco che possano eventualmente essere utilizzate e le cartelline per incarti siano, a pratiche esaurite, riusate dalla parte interna.

*Brani della Lettera Circolare del 24/07/1946 a firma del Commissario
sui risparmi di cancelleria*

8. La creazione del primo Centro Studi

Fa un effetto straordinario scoprire che proprio nel primo anno di questa piccola storia del San Paolo venne creato presso il Servizio Segreteria un Centro di studi, statistica e sviluppo, prima del tutto inesistente. Aveva il compito di raccogliere e rielaborare tutte le notizie di carattere economico finanziario e seguire l'attività dell'Istituto parallelamente a quella delle principali altre aziende di credito. Il risultato di tali iniziative si appalesò tangibilmente già nel corso del 1946, attraverso l'incremento dell'operatività nel settore commerciale e industriale. Numerose e importanti furono le relazioni allacciate con aziende di vasta risonanza, che non si erano mai valse in passato dell'Istituto per le loro occorrenze bancarie.

9. Peculiarità dei rapporti Istituto-Personale

Nel San Paolo, in ragione delle peculiarità del suo Statuto, la gestione del Personale rivestì un carattere di particolare importanza. Allo stesso infatti l'Istituto riconobbe costantemente un'alta funzione nell'andamento regolare dell'attività aziendale, una linea di condotta che del resto poggiava sulla regola aurea, applicata nelle migliori imprese, che soltanto da una fattiva collaborazione dei dipendenti può essere assicurato all'azienda un ritmo fecondo di attività. Di conseguenza, grande importanza era riservata ai rapporti e alla gestione del Personale, che si concretizzavano nella collaborazione e partecipazione attiva da parte sua al processo di rinascita e rilancio dell'Istituto. Nell'arco del 1946, molti furono i provvedimenti in materia, anche se in parte scaturiti da controversie sindacali e scioperi.

La prima importante operazione fu la radicale revisione del trattamento economico del Personale approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 11 aprile 1946 con decorrenza retroattiva da inizio anno per renderla maggiormente aderente alle reali esigenze della vita. Alla stessa data, oltre agli aumenti retributivi, vennero istituite la gratifica natalizia (13° mensilità) e la gratifica di bilancio (14° mensilità). Si venne incontro alle aspirazioni dei dipendenti a essere trasferiti, per ragioni proprie di lavoro o per motivi familiari o altri, invitandoli a segnalarli con lettera riservata che sarebbe stata tenuta in conto anche in occasione dell'apertura di nuove Filiali.

A gennaio del '46, per una più puntuale assegnazione delle qualifiche al Personale, di fatto "appiattitesi" sui livelli più elevati, venne adottata una nuova articolazione delle qualifiche da applicare già per la valutazione delle prestazioni del 1945. L'e-

rogazione del premio di rendimento fu poi ufficializzata nel mese di marzo con la precisazione che, nonostante la nuova articolazione che riequilibrava i giudizi, erano stati apportati sensibili miglioramenti economici sia per i gradi maggiori sia per le retribuzioni più basse. Nel luglio del '46 venne concessa a tutto il Personale una gratificazione di Lire 5.000 nette, per celebrare l'avvento della Repubblica Italiana, e fu ripristinato l'orario ridotto il sabato.

10. I primi risultati dopo il ritorno alla normalità

L'Azienda Risparmio e Credito chiuse l'esercizio 1946 con un utile netto di poco superiore ai 16 milioni di lire (16.153.479,17). La sua ripartizione, effettuata in conformità dello Statuto, determinò un ammontare dei Fondi Patrimoniali appena oltre i 366 milioni di lire (366.242.997,29). L'Azienda Credito Fondiario registrò a sua volta un utile netto di circa 960 mila lire (960.555,79), residue dopo la deduzione di 15 milioni dall'utile lordo a titolo di partecipazione alle spese generali dell'Azienda Risparmio e Credito. A seguito della ripartizione statutaria dell'utile, i Fondi Patrimoniali ammontarono a poco più di 62 milioni (62.278.995,79).

Non sfuggerà una certa aura di antichità di questi dati numerici, riportati volutamente dalle relative fonti documentali fino all'ultimo centesimo. Appaiono lontani anni luce dai valori che circolano nei bilanci odierni, anche della più piccola banca. Va da sé che si è trattato di un'eccezione. In seguito saranno indicati unicamente con gli opportuni arrotondamenti. Comunque i centesimi di allora confermano il vecchio adagio: "nulla di nuovo sotto il sole". Infatti, al di là della pur lunga parentesi (senza centesimi della lira) che sarà registrata in questa storia dal 1947 all'avvento dell'euro, i centesimi continuano eccome a circolare anche oggi. La moneta, questa perenne ruota che fa girare l'economia del mondo, non può farne a meno.

2.1947

I PRIMI PASSI COME BANCA COMMERCIALE

1. L'inizio di una trasformazione strategica nell'anno di promulgazione della Costituzione

Nel 1947 la situazione politica e economica italiana visse momenti importanti. Da un lato, si concluse il processo di transizione dalla monarchia alla repubblica con la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale il 27 dicembre 1947 della “Costituzione della Repubblica Italiana”. Processo che era iniziato l'anno precedente con il referendum istituzionale in cui le donne furono ammesse al voto per la prima volta. D'altro lato, l'accentuata svalutazione della lira registrò verso la fine dell'esercizio un netto miglioramento, che consentì di stabilizzare la situazione monetaria del Paese.

In tale favorevole contesto, nella seduta del 29 gennaio il Consiglio di Amministrazione nominò Segretario della Giunta Esecutiva, su proposta di Pajetta, il dirigente centrale Dott. Francesco Rota, che già ne svolgeva le funzioni dal settembre del 1946. Come narratori di questa piccola storia del San Paolo, avendola vissuta dagli anni '50 ai '90', ci piace sottolineare il risvolto augurale di tale nomina, giacché Rota ne fu Direttore Generale dal 1957 al 30 aprile 1968, come vedremo in seguito.

Torniamo comunque all'anno che stiamo trattando, evidenziando che l'Istituto cominciò a inserirsi con successo tra le aziende di credito che praticavano su larga scala operazioni di carattere più propriamente bancario, rivedendo con gradualità i criteri di erogazione dei fidi e adottando una prassi di sempre maggior larghezza e celerità, pur mantenendosi nel solco delle tradizionali regole di oculatezza. Talché in quell'anno il San Paolo vide lo sviluppo di tutte le operazioni, attive e passive,

in misura di gran lunga superiore all'anno precedente. L'incremento dei depositi fiduciari nelle varie forme risultò pari al 180%. Le concessioni di fido presentarono un aumento del 535%. Percentuali fuori del comune, specie quest'ultima, che si spiegano ovviamente non solo con lo straordinario processo di espansione operativa del San Paolo sul territorio, ma anche a onor del vero con la forte crescita della domanda di credito in una temperie di assoluta ripresa economica.

Pur su un piano diverso, fu anche significativa l'acquisizione di nuova clientela, con un incremento del 27% (da 7.581 a 9.630). La misura invero esigua degli ultimi due dati, attestanti il numero dei clienti del San Paolo allora, ne scolpisce più di ogni altro dato la relativa dimensione da cui origina la nostra storia.

2. L'accentramento presso la Sede Centrale delle operazioni di pegno

Al pari delle attività bancarie, anche le sovvenzioni su pegno di oggetti preziosi e vari, pur se minori per numero di operazioni, registrarono un notevole incremento in termini di valore. Ma quest'attività, svolta dall'Istituto in quanto di utilità sociale a fronte di un'usura intensamente ramificata, rimaneva nettamente passiva soprattutto per il considerevole carico di Personale necessario allo svolgimento del servizio allo sportello e nei magazzini. Proprio in quell'anno, nell'ambito della ristrutturazione di tale attività, sia per ragioni di maggiore sicurezza sia per motivazioni organizzative, l'Istituto chiuse gli sportelli pegni dei Borghi San Paolo, San Salvario e San Donato, lasciando operativa unicamente la Sede Centrale di Via Monte di Pietà. Quest'ultima era in grado, con i propri appositi sportelli, di sopperire anche al flusso di lavoro derivante dall'accentramento. Una ristrutturazione che, pur avendo ridotte dimensioni, diede luogo a una curiosa reazione della stampa cittadina, che evidenziò la notizia commentando che tale decisione avrebbe potuto favorire ulteriormente l'usura.

3. Un caso da manuale di alterne fortune nel collocamento delle cartelle e della stipulazione dei mutui fondiari

L'Azienda Credito Fondiario svolse nel 1947 un'attività rilevante, malgrado le non lievi circostanze sfavorevoli ancora presenti dall'anno precedente (in particolare, l'elevata svalutazione) e le avversità sopravvenute. Alle cause di carattere generale, dovute al passato stato di guerra, che contrastavano la ricostruzione e la ripresa

della normale attività produttiva, si aggiunse l'imprevisto aggravarsi della pressione fiscale sulle cartelle fondiarie. Fu infatti istituita l'imposta straordinaria del 4%, in sostituzione dell'imposta ordinaria sul patrimonio. Le ripercussioni furono gravi e l'assenza completa di assorbimento delle cartelle durò alcuni mesi. Si accentuò la sensibile discesa delle loro quotazioni, mentre nel frattempo un terzo circa delle domande di mutuo in corso di istruttoria veniva abbandonato.

Fu soltanto verso la fine dell'anno che la migliorata percezione delle sorti della lira e l'esenzione fiscale accordata alle cartelle fondiarie emesse dopo il 13 aprile consentirono una confortante ripresa dell'attività fondiaria. Per tali cartelle venne ovviamente praticata la quotazione separata rispetto a quelle emesse anteriormente, gravate dall'imposta. La distinzione si dimostrò quanto mai opportuna e permise di attrarre rapidamente l'interessamento dei risparmiatori verso le cartelle fondiarie di nuova emissione. Al fine di favorirne il collocamento, per far fronte alla massiccia ondata della stipulazione di numerosi mutui fondiari, venne concesso al Personale un premio sulle vendite.



CARTELLE FONDIARIE

Le cartelle fondiarie dopo la stampa venivano fascicolate a gruppi di 50. Ciascun foglio era composto dalla matrice, dalla cartella stessa e dal manto cedole. La matrice e la cartella venivano firmate prima da un Amministratore dell'Istituto, poi da un Funzionario del Credito Fondiario con firma depositata ed infine, al momento dell'erogazione del mutuo, dal Capo Cassiere.



Sulla matrice venivano scritti gli estremi del mutuo fondiario per il quale erano state emesse e da queste trascritte in appositi registri, divisi per i tagli delle stesse, sui quali venivano successivamente annotate tutte le variazioni fino all'estrazione del titolo stesso.

Sulla matrice venivano scritti gli estremi del mutuo fondiario per il quale erano state emesse e da queste trascritte in appositi registri, divisi per i tagli delle stesse, sui quali venivano successivamente annotate tutte le variazioni fino all'estrazione del titolo stesso.

Tullio Verro

Cartella fondiaria San Paolo



4. La continuità dell'espansione territoriale e dello sviluppo strutturale in concomitanza con l'addio ai centesimi di lira

La rete operativa dell'Istituto raggiunse a fine 1947 le 120 Filiali, di cui numerose insediate su piazze prive di altre strutture bancarie. Notevoli furono gli interventi organizzativi e operativi posti in atto per rendere più efficiente l'intera struttura.



Una tipica filiale di provincia nel 1947 con l'insegna ISTITUTO di SAN PAOLO di TORINO

Dal 30 giugno cessarono di aver corso legale le vecchie monete in centesimi di lira, sostituite dalle nuove monete metalliche da 1, 2, 5 e 10 lire con corso legale dal 21 dicembre 1946, ma nessuna particolare difficoltà organizzativa derivò dall'eliminazione delle frazioni di lira nelle scritture contabili.

5. L'aumento galoppante del Personale nel contesto delle prime rivendicazioni sindacali

Alla fine dell'esercizio le spese per il Personale vennero accertate per un ammontare che superava il doppio del precedente, oltre all'accantonamento effettuato in sede di chiusura dei conti per integrare il Fondo di Previdenza. Del resto nel corso dell'anno la gestione delle risorse umane non era stata senza problemi, anche per la conduzione di lunghe e laboriose trattative sindacali che videro un primo accordo contrattuale con varie migliorie e concessioni e un aumento del 19% delle retribuzioni. In particolare, vennero riviste le norme in materia di lavoro straordinario e istituito un "Fondo di solidarietà sociale".

L'Istituto bandì vari concorsi esterni e interni per i diversi ruoli e posizioni, anche per estendere a un maggior numero di dipendenti temporanei l'inquadramento nelle rispettive categorie. Al fine di favorire la preparazione tecnica del Personale e qualificarlo professionalmente, istituì un corso di formazione aperto a tutti gli impiegati, concedendo a chi avesse superato gli esami finali di idoneità uno scatto anticipato dello stipendio e agevolazioni in occasione di avanzamenti di carriera. Per i migliori era previsto anche un premio in denaro. Vennero infine avviate due iniziative di particolare utilità sociale: l'organizzazione di soggiorni in colonie marine, per i figli dei dipendenti in particolari situazioni di disagio economico o di salute, e la realizzazione di piani di costruzione di case di abitazione per dipendenti.

Per contro, il Consiglio di Amministrazione deliberò di inserire nel Regolamento del Personale alcuni provvedimenti a tutela degli interessi istituzionali della banca, quale la facoltà di rescindere il contratto d'impiego per i dipendenti che si fossero sposati con altro dipendente dell'Istituto e l'obbligo per tutto il Personale di liquidare per contanti operazioni in titoli a termine, riporti e simili.

6. L'eccezionale riduzione dell'utile del Credito Fondiario e un singolare elogio del Personale da parte del Collegio Sindacale

L'andamento dell'esercizio 1947 dell'Azienda Risparmio e Credito fu caratterizzato, oltretutto da un notevole sviluppo di tutte le operazioni (a cominciare dalle attive e passive) rispetto all'esercizio precedente, anche dalla crescita straordinaria dei relativi valori. Basti, a titolo di esempio, il raffronto tra due risultanze finali: dal 1946 al 1947 il totale dell'attivo passò da 14 miliardi di lire a 25 miliardi (+ 78%)

e il totale delle rendite da 600 milioni a 1.300 milioni (+ 126%). In tale contesto, venne registrato un utile netto di L. 18 milioni, la cui quota statutaria destinata al patrimonio netto contribuì, unitamente agli accantonamenti prudenziali effettuati alle riserve, a far salire i Fondi Patrimoniali a L. 405 milioni.

Per contro, le già citate circostanze straordinarie, soprattutto l'aggravio della pressione fiscale sulle cartelle fondiarie, ridussero notevolmente l'utile netto dell'Azienda Credito Fondiario a 362 mila lire (- 62,3 %) con la conseguenza che i relativi Fondi Patrimoniali, rimasero a 62 milioni (il ridotto ammontare dell'utile netto non consentì di farli salire alla cifra in milioni immediatamente superiore). A riprova del carattere eccezionale della crisi congiunturale in cui si trovò a operare il comparto fondiario dell'Istituto nel 1947, è sufficiente osservare che rimase, quel segno meno, un evento unico nell'ambito dei risultati economici di bilancio del comparto, nell'arco del sessantennio della nostra storia.

A commento della relazione di bilancio, il Collegio Sindacale evidenziò di essere: “... lieto di poter dichiarare che, anche in questo esercizio, dirigenti e impiegati esplicarono tutti la loro attività ed energia per mantenere alte le nobili tradizioni dell'Istituto”.

3.1948

IL RUOLO PRIMARIO NELLA RICOSTRUZIONE

1. I primi effetti delle politiche adottate contro l'inflazione galoppante.

Nel 1948 l'Italia conobbe una prima ripresa economica grazie ai decisivi interventi delle Autorità monetarie nella lotta all'inflazione galoppante, che scese dal 62% del '47 al 5,7% del '48. Si trattò di una forte manovra deflazionistica di riduzione della liquidità bancaria, attenta peraltro anche alla spesa pubblica e ai salari. Anche se rallentò inizialmente lo sviluppo facendo crescere il numero dei disoccupati, ebbe tuttavia effetti positivi nel corso degli anni successivi e fu la base per la sorprendente crescita economica degli anni *Cinquanta/Sessanta*.

2. Il consueto supporto alla ripresa economica grazie al Credito Fondiario

A seguito delle disposizioni restrittive del Comitato interministeriale per il credito e il risparmio, l'Azienda di Risparmio e Credito registrò nell'anno un più contenuto incremento delle operazioni attive, realizzando per contro un sensibile aumento dei depositi fruttiferi, aventi tuttavia carattere di maggior stabilità in quanto originati soprattutto da vero e proprio risparmio. D'altro canto, l'Azienda di Credito Fondiario diede un positivo apporto alla ripresa economica, che già si era delineata nel 1947. Il collocamento delle cartelle San Paolo fu favorito da una domanda sempre superiore alle disponibilità; il che contribuì all'andamento fermissimo delle quotazioni di Borsa del titolo.

3. L'espansione territoriale e l'organizzazione

Nel corso dell'anno la rete operativa si incrementò di ulteriori 9 Filiali, portando il numero a 129. Fu aperto anche uno sportello speciale "temporaneo" nel palazzo di Torino Esposizioni in occasione del 31° Salone Internazionale dell'Automobile, a supporto degli espositori e dei visitatori e in funzione delle manifestazioni che si sarebbero svolte in futuro nella struttura. Intensi furono pure i lavori di ammodernamento e ristrutturazione di molte Filiali e gli interventi organizzativi e operativi posti in atto per rendere più efficiente l'intera struttura.

4. Curiosità statistiche sul confronto dei costi del Personale nel 1948 rispetto al 1938

Può apparire di un certo interesse, a titolo di curiosità, il raffronto fatto nella relazione di bilancio del 1948 rispetto alle risultanze economiche del bilancio del 1938, scelto come anno di sufficiente normalità prima della congiuntura bellica. Particolare evidenza venne data al costo del Personale, passato da un'incidenza sul conto economico del 25% nel 1938 a quella del 71% del 1948. Il costo medio per dipendente era stato di lire 15.000 nel 1938, mentre nel 1948 era salito a circa 850.000 lire per elevarsi ulteriormente a 1.000.000 di lire, tenendo conto del graduale assestamento dei fondi di previdenza e di liquidazione, soprattutto in connessione con la svalutazione monetaria.

5. Il lusinghiero giudizio del Collegio Sindacale sui risultati conseguiti

Il 1948 si chiuse con risultanze ancor più soddisfacenti di quelle del 1947. In particolare, l'Azienda Risparmio e Credito registrò un utile netto di 26 milioni di lire (+43%). La destinazione della quota statutariamente prevista, unitamente ai cospicui accantonamenti stanziati determinò l'impennata dei fondi patrimoniali a 529 milioni (+35%). Risultati che naturalmente erano stati raggiunti, proseguendo nell'adozione dei consueti criteri improntati alla massima prudenza, con la destinazione agli ammortamenti e accantonamenti di importi notevolmente più elevati rispetto a quelli del precedente esercizio. L'utile netto dell'Azienda Credito Fondiario fu di 839 mila lire. Di poco superiore rispetto 1947, fu l'ammontare dei fondi patrimoniali, saliti complessivamente a 66 milioni (+ 5%).

Sulla base della relazione del Consiglio di Amministrazione, che aveva messo in chiara evidenza il sensibile miglioramento dei risultati dell'esercizio 1948 rispetto al precedente, il Collegio Sindacale rilevò che: *“Anche nell'esercizio 1948 l'Istituto ha riaffermato presso la gran parte dei risparmiatori, la fiducia che da secoli riscuote, e sta affermandosi con sempre maggior successo presso la categoria di coloro che richiedono dei fidi, partecipando così all'effettiva ricostruzione del Paese.”*

4.1949

VERSO LA NUOVA SEDE CENTRALE E UNA MODERNA ORGANIZZAZIONE

1. L'importanza del sistema creditizio per la rinascita economica

Nel 1949 proseguì con ritmo accentuato l'asestamento del sistema bancario dopo lo sconvolgimento determinato dalle vicende monetarie dell'ultimo decennio. Nel quadro generale dell'attività bancaria, ebbe notevole rilievo la crescita dei depositi nel tradizionale rapporto con l'incremento della circolazione. Col sensibile e continuo adeguamento della massa dei depositi si realizzò la premessa di un migliore equilibrio dei conti economici delle banche. Altro significativo effetto di tale adattamento fu un più forte sostegno creditizio alle attività commerciali e industriali. In quest'ambito, si incrementò la forma tecnica delle aperture di credito in conto corrente, che risultò una modalità di sovvenzione particolarmente gradita dalla clientela per le sue comode caratteristiche tecniche.

Per contro, la svalutazione della moneta aveva rotto l'equilibrio tra i componenti di costo dell'attività bancaria, determinando un sensibile aggravamento delle spese generali, di cui erano parte preponderante le Spese di Personale. Queste ultime infatti erano rapidamente aumentate a causa dell'andamento crescente del costo della vita.

2. L'attività bancaria del San Paolo in linea con il quadro generale nazionale

L'azione dell'Istituto nel corso dell'anno risultò perfettamente coerente con la crescita dell'economia nazionale. L'esercizio segnò un andamento assai favorevole in tutti i rami di attività dell'Istituto, dalla raccolta dei capitali in deposito alla loro

distribuzione nelle forme di impiego statutarie (con preferenza sempre per le operazioni a breve termine e di facile smobilizzo) e all'espletamento dei servizi accessori.

Alla fase di assestamento verificatasi negli ultimi mesi del 1948 rapidamente superata, seguì una netta ripresa degli impieghi, favorita dal cospicuo aumento dei depositi. Ciò consentì di chiudere il conto economico dell'esercizio con un miglioramento sull'anno precedente, pur con le maggiori spese conseguenti alla sistemazione del trattamento economico del Personale e dopo la destinazione a riserve di ammortamenti e accantonamenti per importi notevolmente superiori a quelli del precedente esercizio. L'andamento dei depositi fruttiferi nell'anno fu ancora caratterizzato da un'ascesa continua. L'aumento medio sul 1948 risultò del 26% circa, dovuto prevalentemente al "risparmio ordinario" e in particolare ai depositi "vincolati a termine". Una maggiore crescita (+ 70,51%) registrarono i conti correnti di corrispondenza creditori. Anche sul fronte delle operazioni attive gli incrementi percentuali rispetto all'anno precedente furono di notevole entità (+52,50%).

3. La conferma della vocazione per il sociale

Proseguì nel 1949 il movimento di ripresa dei pegni dopo la caduta nel periodo bellico, ma con un andamento "lento", che poteva essere interpretato come una minore necessità di ricorso al pegno da parte delle classi bisognose. Continuava invece a salire ulteriormente il passivo della gestione del Monte di Pietà, che l'Istituto si accollava come forma di beneficenza aderente agli scopi originari dell'istituzione.

Sempre particolarmente attento e sensibile alle problematiche della città di Torino, nel corso dell'anno il San Paolo deliberò un'erogazione di 500.000 lire in favore del Politecnico, considerata l'importanza dell'istituzione scientifica cittadina.



L'Istituto di San Paolo per il Politecnico. — Il Consiglio di Amministrazione dell'Istituto di San Paolo di Torino, nella sua seduta del 30 giugno, considerata la situazione del Politecnico e nell'intento di dimostrare tangibilmente il proprio interessamento per l'importante istituzione scientifica cittadina, ha accordato una erogazione eccezionale di L. 500.000.

La Nuova Stampa 03.07.1949

4. Creazione delle basi per la nuova Sede Centrale e per una moderna organizzazione

Il 1949 segnò due iniziative importanti per l'avvenire dell'Istituto: l'avvio delle trattative per l'acquisto dello stabile di Piazza San Carlo destinato alla futura Sede Centrale e l'istituzione del Servizio Studi e del Servizio Organizzazione e Sviluppo con specifici compiti di supporto alle strategie aziendali. Quanto alla rete operativa, venne attivata la sola apertura di tre Uffici di rappresentanza in Comuni del Piemonte e si realizzò la trasformazione di uno sportello stagionale permanente. Nondimeno furono intensi e notevoli gli interventi immobiliari per l'acquisto o la ristrutturazione di numerose Filiali.

5. Il migliore esercizio del dopoguerra dell'Azienda di Credito Fondiario

Anche il bilancio del 1949 registrò risultati lusinghieri, in continuità con l'esercizio precedente. L'Azienda Risparmio e Credito segnò in particolare un utile netto di 28 milioni di lire (+ 8%), dopo i consueti ammortamenti e accantonamenti di elevato ammontare determinati dai tradizionali criteri di massima prudenza. I Fondi Patrimoniali, incrementati dai sensibili accantonamenti e dalla quota statutaria degli utili, ammontarono a 638 milioni (+ 20%).

Lo sviluppo e i risultati raggiunti dall'Azienda Credito Fondiario nel 1949 permisero di definirne l'esercizio come il migliore del dopoguerra e di considerarlo fra i più interessanti e importanti periodi di questo speciale ramo di attività creditizia. Non per nulla a fine esercizio vennero registrati risultati di grande rilievo rispetto al precedente: triplicati, per importi e quantità, l'afflusso e la giacenza in corso di istruttoria delle nuove domande di mutuo; pressoché raddoppiato il volume dei nuovi mutui stipulati. L'utile netto fu accertato in 1 milione (+ 58 %). I relativi Fondi Patrimoniali raggiunsero 68 milioni di lire (+ 4 %).

5.1950

“ISTITUTO BANCARIO SAN PAOLO DI TORINO”

1. Il riconoscimento anche nella denominazione dell'attività bancaria svolta dall'Istituto fin dal 1932

Nel 1950 il San Paolo, che fino all'anno precedente si chiamava Istituto di San Paolo di Torino, ebbe la soddisfazione di essere denominato Istituto Bancario San Paolo di Torino per Decreto ministeriale. La novità dell'aggettivo “bancario” aggiunto nella denominazione dell'Istituto, a ben vedere, non faceva altro che rendere evidente anche nel “nome” un dato di fatto sotto gli occhi di tutti. Del resto, era dal 1932 che il San Paolo si fregiava della qualifica per legge di “Istituto di Credito di Diritto Pubblico” e operava come istituto bancario, pur con uno statuto ormai bisognoso di aggiornamenti.

A tale fine l'Istituto aveva già affidato la sua carta fondamentale a una Commissione istituita nel 1946 per lo studio di variazioni atte a meglio identificare e accentuare la prevalente attività del San Paolo nel campo del credito. La conclusione dello studio, che avvenne nel 1949, consentì al Consiglio di Amministrazione di approvare nello stesso anno il testo del nuovo Statuto ove spiccò innanzitutto la nuova denominazione “Istituto Bancario San Paolo di Torino”. Dallo Statuto venne anche stabilita, per il Credito Fondiario, la nuova denominazione “Sezione Credito Fondiario”, a conferma dell'unicità aziendale dell'Istituto, imperniata sull'“Azienda Bancaria”, nuova denominazione statutaria dell'“Azienda di Risparmio e Credito”. Il nuovo Statuto venne infine approvato con decreto del Ministro del Tesoro il 13 luglio 1950.

2. La tradizionale linea operativa vincente al decollo del “miracolo economico”

Il 1950 segnò l'inizio del famoso “miracolo economico italiano”, un periodo di forte sviluppo dell'economia durato oltre un decennio, con notevoli risvolti socio-economici. Di questi ultimi, memorabili furono soprattutto le grandi migrazioni interne dal sud al nord, propiziate dalla notevole offerta di lavoro nelle regioni settentrionali, e il forte sviluppo delle esportazioni. Di fatto, a partire da quell'anno iniziò a livello nazionale una radicale trasformazione del Paese grazie alla crescente espansione dei settori produttivi.

Tale congiuntura determinò naturalmente anche l'aumento dell'operatività del settore bancario, caratterizzata tuttavia da una sfrenata concorrenza specialmente nella raccolta; un contesto in cui peraltro Istituto continuò a svolgere la propria attività senza discostarsi dalla sua tradizionale linea operativa oculata e responsabile. Teneva infatti costantemente presenti i costi e i ricavi, anche attraverso un'efficiente organizzazione, e offrendo i propri servizi in particolare nelle operazioni attive a condizioni eque; ciò che gli consentì oltretutto un'accurata selezione degli affidati.

3. La meccanizzazione delle procedure e il potenziamento della rete delle Filiali


Col perfezionamento dei servizi, specialmente con la meccanizzazione di alcune importanti procedure, in particolare quelle dei depositi a risparmio e del portafoglio cambiali ricevute per l'incasso, l'Istituto venne incontro alle nuove istanze che andavano manifestandosi nelle zone servite dalle proprie Filiali nei diversi settori economici. Richieste che vennero esaudite specialmente nel territorio tradizionale, il Piemonte e in particolare a Torino, che stava attraversando un'interessante fase di sviluppo produttivo. Parallelamente l'Istituto potenziò la sua organizzazione territoriale con l'ammodernamento di numerosi punti operativi e con l'apertura di una nuova Filiale e di due Uffici di rappresentanza in zone piemontesi.



I LEGGII

Prima del Centro Contabile, la contabilità era tenuta manualmente utilizzando, per la contabilità, delle schede e dei libroni pesantissimi. Per questi ultimi erano predisposti dei mobili più alti di una scrivania con la superficie inclinata per appoggiare questi registri e potervi lavorare stando in piedi.

Tullio Verro



4. Il paradosso dei primi provvedimenti per rallentare le domande di mutuo fondiario

Le circostanze propizie, che già avevano favorito il Credito Fondiario nel 1949, continuarono anche nel 1950, consentendo di raggiungere obiettivi importanti per il volume delle nuove operazioni e per i conseguenti risultati economici. Tuttavia, perdurando l'eccezionale afflusso di nuove domande di mutui con ritmo crescente specie nel secondo semestre dell'anno, fu necessario limitare le nuove ammissioni. Occorreva contenere la giacenza delle pratiche in esame, tenendo conto delle possibilità per l'Istituto di pervenire al loro perfezionamento entro un ragionevole periodo di tempo. Si dovette così disporre la sospensione dell'accettazione di nuove domande per le zone ove già esistevano Enti mutuanti locali che svolgevano una considerevole attività e per i richiedenti aventi titolo per essere finanziati da Enti specializzati. La sospensione aveva lo scopo di riservare la precedenza alle iniziative, nelle zone di principale attività dell'Istituto, che contribuivano alla soluzione del problema della costruzione e dell'acquisto delle case per abitazione.

5. La “prima volta” di un particolare apprezzamento del Personale nella relazione di bilancio

Al pari dell'esercizio precedente, anche il 1950 si concluse con risultati di grande rilievo. L'Azienda Bancaria registrò un utile netto di 31 milioni di lire (+ 10%), determinato con i consueti criteri prudenziali. Dopo un cospicuo accantonamento al fondo di riserva straordinario e l'assegnazione della quota statutaria dell'utile, i Fondi Patrimoniali ammontarono a 740 milioni (+16%). La Sezione Credito

Fondario segnò un utile netto di 9 milioni (superiore di ben 8 milioni rispetto al 1949) I Fondi Patrimoniali, dopo la ripartizione statutaria dell'utile, raggiunsero l'ammontare di 77 milioni (+ 13%).

In sede di relazione di bilancio a firma del Presidente Coda e del Direttore Generale Pajetta, i risultati vennero così commentati: *“Ai risultati illustrati ha validamente concorso l'opera intelligente e attiva del personale tutto – dirigenti, funzionari, impiegati e subalterni – in volenterosa aderenza alle direttive dell'Amministrazione. E' quindi gradito esprimere tale riconoscimento e confidare in una cooperazione sempre continua ed efficiente”*.

6.1951

IL POTENZIAMENTO DELLA RETE

1. La prima fotografia socio-economica dell'Italia dopo il conflitto mondiale

Nell'arco dell'anno l'Italia fu interessata da un avvenimento di rilievo a livello nazionale e da un importante evento a livello europeo, in un contesto economico-finanziario in espansione. A inizio anno venne approvata la riforma tributaria con l'introduzione dell'obbligo della dichiarazione annuale dei redditi, mentre in primavera fu stipulato il trattato che, istituendo la Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio (CECA), costituì il primo atto del processo di integrazione europea. Infine, nell'autunno si svolse il primo censimento generale del dopoguerra. Dai dati raccolti emergeva un contesto socio-economico in cui la popolazione attiva lavorava per il 42% nell'agricoltura, il 32% nell'industria e il 26% nel terziario. L'Italia proseguiva così il cammino verso la modernizzazione e la maggiore integrazione nell'ambito internazionale.

2. Lo sviluppo crescente delle operazioni e il potenziamento della rete territoriale

Nel 1951 proseguì il favorevole sviluppo operativo, con ritmo maggiormente accentuato nel secondo semestre durante il quale, attenuatesi le preoccupazioni sorte per gli eventi internazionali dell'anno precedente (la guerra in Corea), si verificò un graduale ritorno alla normalità. Nello stesso tempo, l'Istituto continuò a consolidare la rete delle Filiali con l'ammodernamento di molti punti operativi, e l'apertura di quattro nuove Filiali.

3. La Sezione Credito Fondiario nuovamente sotto pressione

Nel corso dell'anno la Sezione Credito Fondiario subì di nuovo un afflusso di domande di mutuo costantemente superiore alle possibilità di accoglimento. Così l'Istituto dovette mantenere le limitazioni all'accettazione di nuove domande, come aveva già fatto nel secondo semestre del 1950. In particolare, applicò criteri restrittivi alla selezione di quelle in corso di istruttoria, riservando la preferenza alle pratiche di importo modesto. Una situazione allora evidentemente paradossale per l'Istituto, tanto più che a livello di sistema successe esattamente il contrario. Sia le stipulazioni di nuovi mutui sia la consistenza di cartelle in circolazione a fine esercizio figurarono tra i massimi risultati conseguiti nel 1951 dai vari istituti di credito fondiario in Italia, indipendentemente dal fatto che avessero o meno assunto anch'essi provvedimenti di limitazione all'accettazione delle domande.



Interno Filiale anni '50


4. La consueta attenzione al Personale

Nel corso del 1951, dopo lunghi confronti e approfondimenti con gli organi sindacali, venne messo a punto e approvato dal Consiglio di Amministrazione il nuovo e articolato Regolamento del Personale. Come per i precedenti esercizi, venne evidenziata nella relazione di bilancio *“l'opera spiegata dal personale dell'Istituto con intelligenza e continuità.”*

5. Il soddisfacente livello dei risultati economici e patrimoniali dell'Istituto

I risultati economici e patrimoniali dell'esercizio 1951 furono all'incirca simili a quelli rilevati per il 1950 e considerati perciò soddisfacenti, tenendo anche conto del sensibile incremento verificatosi sia nelle spese per il personale sia soprattutto per le spese incontrate nell'anno per lavori straordinari di assestamento di locali. Non solo: ma anche per aver ammortizzato per intero gli acquisti di nuovi stabili e stanziato un cospicuo accantonamento al fondo di riserva straordinario. Stanziamento che ormai era divenuta una costante dei prudenziali criteri di formazione del bilancio.


In dettaglio, l'Azienda Bancaria e la Sezione Credito Fondiario registrarono, dopo i consueti accantonamenti di massima prudenza, un utile netto rispettivamente di 32 milioni di lire (+4.%) e di 17 milioni (+89%). I rispettivi Fondi Patrimoniali, dopo gli accantonamenti a riserve e l'assegnazione della quota statutaria dell'utile, raggiunsero l'ammontare di 843 milioni (+ 14 %) e di 94 milioni (+22%).



II MUTUO FONDIARIO

Completata l'istruttoria tecnico/legale ed iscritta l'ipoteca tramite il contratto condizionato (in seguito: preliminare), si perveniva alla stipulazione del contratto definitivo (in seguito: atto di erogazione) con il versamento dell'importo mutuato. In quel momento venivano emesse le cartelle fondiarie per un importo nominale uguale a quello del mutuo. Immediatamente negoziate al prezzo di borsa corrente in quel momento (inizialmente 98,50%) per il cosiddetto "scarto cartelle", il controvalore veniva accreditato al mutuatario il quale, dal successivo 1 gennaio o 1 luglio, iniziava il rimborso pluriennale mediante rate costanti formate da: rimborso capitale, quota interessi e diritto di commissione. Solo alla fine degli anni '50 iniziarono le erogazioni in contanti per i mutui edilizi.

Tullio Verro



7.1952

DUE IMPORTANTI NOVITÀ SU PERSONALE E FILIALI

1. L'economia del Paese tra esigenze di assestamento e iniezioni di liquidità

Il 1952 fu per l'economia italiana un anno di assestamento dopo la crisi congiunturale post-coreana dei mesi precedenti. In tale contesto, l'attività economica privata manifestò segni di contenimento, in relazione anche all'andamento dell'economia internazionale e alle restrizioni alle nostre esportazioni da parte di alcuni mercati.

In compenso, un notevole apporto produttivo fu dato dall'iniziativa pubblica con piani d'investimento per lo sviluppo dell'economia e dell'occupazione. Particolarmente incisivi furono gli interventi a favore dell'agricoltura con l'intensificazione dei progetti della Cassa del Mezzogiorno, anche mediante la funzione stimolatrice di un maggior volume di pagamenti statali. Sicché la caratteristica veramente appariscente dell'anno 1952 fu quella di un'inconsueta liquidità in tutto il sistema economico del Paese.

2. Le puntuali risposte dell'Istituto agli stimoli di sviluppo governativi

Nel 1952 uno degli importanti obiettivi governativi per lo sviluppo era di offrire garanzie al risparmio con una tenace e efficiente difesa monetaria da parte della Vigilanza. Il tutto era mirato alla formazione continua di nuovi capitali indispensabili per la soluzione dei grandi problemi economici e sociali del Paese. In questo indirizzo l'Istituto, con il consueto senso di responsabilità, operò con buon successo,

realizzando – sia nella raccolta dei depositi e negli impieghi sia nella gestione delle attività amministrative in rapporto ai costi – indici lusinghieri rispetto a quelli medi nazionali.

Al tempo stesso, per venire incontro alle esigenze particolari delle medie e piccole aziende, il San Paolo consolidò ulteriormente la partecipazione all'Istituto Piemontese per il Finanziamento alle medie e piccole industrie, costituitosi nel dicembre del 1951, e partecipò all'aumento di capitale dell'Istituto Federale di Credito Agrario per il Piemonte e la Liguria.

3. La prima riclassificazione delle Filiali dal 1933

Nel corso dell'anno fu attuata la riclassificazione delle Filiali dell'Istituto, con lo scopo di conferire a ciascun punto operativo un rango adeguato all'importanza delle posizioni acquisite e del movimento espletato. Tali e tante erano state le variazioni intervenute dall'ultima classificazione, risalente al 1933, che essa non era più aderente alla situazione di fatto.

Data l'importanza della classificazione delle dipendenze, soprattutto ai fini della corrispondenza di livello tra Filiale e Dirigente preposto, con le collegate determinazioni dei gradi del relativo Personale e conseguenze di ordine morale e materiale, venne adottata una classificazione improntata a criteri di assoluta obiettività. Dopo la riclassificazione, la rete delle Filiali risultò articolata in 4 Sedi (Torino, Genova, Milano e Roma) con 22 Agenzie di città, più 22 Succursali, 92 Agenzie e un Ufficio di rappresentanza nelle altre zone servite dall'Istituto.

4. Il nuovo Regolamento per il Personale con norme premianti

In parallelo con la riclassificazione delle Filiali, entrò in vigore dal 1° agosto il nuovo Regolamento per il Personale in sostituzione del precedente, anch'esso risalente al 1933. Col nuovo Regolamento si poté procedere a un aggiornamento dei quadri dei vari gradi in rapporto allo sviluppo assunto dall'attività dell'Istituto. Si realizzò inoltre un'ampia sistemazione del Personale di ogni funzione e grado, da cui discese l'accoglimento delle aspirazioni di numerosi dipendenti e insieme la premessa di un più efficiente coordinamento di lavoro.

Il nuovo Regolamento riformò totalmente anche il trattamento di liquidazione, riservando ai dipendenti collocati a riposo una liquidazione in contanti e un vitalizio reversibile di notevole importo, tale da assicurare una serena esistenza ai dipendenti in pensione.

5. La corsa continua della locomotiva Credito Fondiario con un nuovo record ... avvolto nel mistero. E non solo.

Al termine dell'esercizio 1952 la Sezione Credito Fondiario registrò la massima quota di mutui fondiari mai raggiunta. Il vecchio record risaliva al 1935. Peccato che questa informazione risulti senza alcun dettaglio numerico, né nella relazione di bilancio né nel verbale di approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione. D'altro canto, anche nelle fonti documentali del bilancio del 1935 mancano stranamente dati specifici in merito. In compenso, si viene casualmente a conoscenza dell'anno di nascita del Credito Fondiario, oltre a un altro record allora raggiunto, come risulta dal testo seguente: "il bilancio del Credito Fondiario si chiude con un utile di Lit. 3.527.736,58, il massimo conseguito dalla sua fondazione e cioè dal 1867". Un'ulteriore stranezza, in relazione al record raggiunto in quell'anno, è data dal commento, in quanto evidenza che nel 1935 "assai scarse furono le stipulazioni di nuovi mutui: solo 14...". Tornando indietro con i piedi per terra, dopo questa curiosa situazione, ben strana ma pur interessante, merita aggiungere che nello stesso tempo venne rilevato, con un plausibile maggiore compiacimento, che il coefficiente d'incremento dell'ammontare dei mutui in essere nel 1952 era stato tra i più elevati raggiunti dagli Istituti simili in Italia. Si può ben dire che, per l'importantissimo comparto fondiario del San Paolo, il 1952 nacque sotto la buona stella del 1935.

6. I risultati economici con la poderosa crescita del patrimonio

I risultati economici e patrimoniali dell'esercizio furono sensibilmente superiori a quelli rilevati per il 1951, malgrado il persistente incremento delle spese anche in rapporto alle accresciute attrezzature e risorse umane. In particolare per l'Azienda Bancaria erano stati deliberati, dopo i consueti accantonamenti di massima prudenza, specifici stanziamenti ai Fondi Patrimoniali per complessivi 365 milioni, tra cui la costituzione di un primo fondo di 170 milioni per la ricostruzione dello stabile di Piazza San Carlo e di un fondo di 100 milioni per l'acquisto di uno stabile da destinare a una Sede. L'utile netto residuo in 41 milioni di lire (+30%). I Fondi Patrimoniali, dopo ulteriori accantonamenti a riserve e l'assegnazione della quota statutaria dell'utile, raggiunsero i 1.236 milioni (+2,5%). Situazione patrimoniale che poteva essere meglio apprezzata, tenendo conto che gli immobili e le attrezzature

di proprietà figuravano in bilancio per L. 1, a titolo di valore simbolico in quanto venivano ammortizzati totalmente nell'anno di acquisizione. La Sezione Credito Fondiario segnò a sua volta un utile netto di 20 milioni (+20 %) che, assieme a un incremento di 2 milioni del fondo oscillazione titoli, portò i Fondi Patrimoniali a 116 milioni (+23%).

8.1953

IL RUOLO DI BANCA CON FINALITA' DI PUBBLICO INTERESSE

1. La continuità della ripresa dell'economia italiana e lo stop alla concorrenza sfrenata tra le banche

Nel 1953 l'Italia, dopo la fase di assestamento verificatasi nell'anno precedente, ebbe una graduale ripresa delle attività economiche. Il reddito nazionale lordo non solo aumentò del 7% rispetto al 1952, ma fu superiore anche agli incrementi realizzati nello stesso periodo negli altri paesi europei. A tale crescita contribuì soprattutto il settore industriale, che vide la nascita dell'ENI – Ente Nazionale Idrocarburi. Ottimi risultati conseguirono pure l'attività agricola e il commercio con l'estero con un netto miglioramento del disavanzo commerciale, anche a seguito dell'avvio a livello europeo del mercato comune del carbone e dell'acciaio.

Sul piano finanziario persistette una buona liquidità e l'andamento dei prezzi si confermò stabile; fattori che favorirono la propensione al risparmio, nonostante la situazione di anormalità della forte concorrenza bancaria, perdurante da tempo. Nel corso dell'anno si acuì a tal punto che rivelò la sua pericolosità alle stesse aziende di credito che ne erano maggiormente responsabili, inducendole a dare ascolto al monito dell'Associazione Bancaria Italiana (ABI) per disciplinare le condizioni di operatività bancaria.

Del resto, il settore creditizio rivestiva, e ha tuttora, una tale delicatezza per le ripercussioni sulla vita socio-economica del Paese, che la relativa competitività non poteva essere lasciata all'iniziativa scoordinata delle singole banche. Apparve quindi preferibile, analogamente a quanto avveniva già nella maggior parte degli

altri paesi, adottare una generale regolamentazione per evitare perturbazioni nel settore. Si pervenne così a fine anno, pur dopo difficoltose trattative, a un accordo volontario, che rappresentò la premessa per una nuova regolamentazione sanzionata dai superiori Organi di Vigilanza.

2. L'affermazione nel ruolo di banca operante nel pubblico interesse

Anche nel periodo di esagerata concorrenza bancaria, il San Paolo non si era discostato dal suo usuale comportamento, evitando di rincorrere una massa fiduciaria a costi del tutto antieconomici. Poiché non aveva per statuto finalità di lucro, operava a esclusivo vantaggio della clientela, sia nella raccolta sia negli impieghi. Teneva perciò costantemente presente il contenimento dei costi anche mediante un'efficiente organizzazione, per offrire i propri servizi soprattutto nelle operazioni attive a condizioni eque e con un'accurata selezione degli affidati. Di conseguenza la sua attività proseguì con un ritmo confortante, costantemente improntato alla serietà e prudenza nell'amministrazione. Atteggiamento percepito favorevolmente dalla clientela, che vide nell'Istituto un ente operante con prevalenti finalità di pubblico interesse e dal quale esulava ogni intendimento di ordine meramente speculativo.

Di fatto, gli incrementi dei mezzi amministrati (depositi, c/c di corrispondenza e cartelle fondiarie collocate) trovarono un esteso reinvestimento, pur con la consueta salvaguardia di una larga liquidità e col vaglio di accurate istruttorie. Negli investimenti l'Istituto riservò un doveroso riguardo anche alle occorrenze delle Amministrazioni provinciali e comunali, secondo le forme e i limiti statutari, confermando la pronta sensibilità per quelle particolari necessità di credito che trovavano una limitata rispondenza nel settore bancario.

Proseguì in particolare con andamento lusinghiero l'attività della Sezione Credito Fondiario, favorita dal cospicuo afflusso di nuove domande di mutuo e dal persistente facile collocamento delle cartelle sul mercato, grazie alla stabilità della loro quotazione. Tenendo presenti le finalità di pubblico interesse che il "credito fondiario" doveva assolvere nel periodo per la ricostruzione e il rinnovamento edilizio, ogni riguardo fu riservato ai mutui di importo modesto destinati alla creazione della piccola proprietà immobiliare, anche se, sotto il profilo meramente economico, erano meno redditizi delle concessioni di grande rilevanza.

Nel fluire delle stagioni del San Paolo, il 1953 fu, con molta probabilità, un anno segnato dalla forte affermazione dell'Istituto come banca al servizio del bene

pubblico, che si fregiava già nella denominazione (Istituto Bancario San Paolo di Torino – Istituto di Credito di Diritto Pubblico) della propria appartenenza a Torino. Alla Torino operosa di cui era la “banca” per antonomasia. “La banca di Torino” appunto, con un collegamento alla città pressoché simbolico. Per associazione di idee, non può il 1953 passare inosservato, dal momento che ebbe la triste ventura di essere stato l’anno infausto in cui, a causa di un fortissimo nubifragio, crollò la guglia della Mole Antonelliana: una grave ferita all’immagine simbolo di Torino.

3. La straordinaria crescita operativa determinante per la futura espansione territoriale

Il risparmio affidato all’Istituto, considerata la massa dei depositi e conti correnti di corrispondenza creditori e delle cartelle fondiari in circolazione, ammontò al termine dell’esercizio a ben 91 miliardi di lire (+ 16% rispetto all’esercizio precedente). Parallelamente, estesi reinvestimenti trovarono gli incrementi della massa fiduciaria, con impieghi che nel 1953 raggiunsero l’ammontare di 63 miliardi. Importi indubbiamente notevoli per l’epoca e che assunsero un rilievo particolare in relazione alla limitata zona di attività dell’Istituto. Era allora circoscritta al Piemonte, a Genova, alla riviera ligure di ponente e alla provincia di Pavia, con Filiali staccate sulle piazze di Roma e Milano dove un’azienda di credito importante per l’economia del Paese, quale stava divenendo il San Paolo, non poteva mancare.

D’altro canto, l’Istituto aveva assunto carattere prevalentemente interregionale grazie alla fiducia riposta dalla clientela per i criteri di assoluta prudenza nell’erogazione del credito e di completezza dei servizi offerti. Apparve perciò all’Istituto fortemente augurabile che gli Organi centrali di Vigilanza gli consentissero di operare in zone ove la sua presenza risultava ripetutamente e autorevolmente auspicata. Ciò ovviamente nel quadro della necessaria disciplina degli sportelli bancari, specie in relazione allo storico legame del San Paolo a una ben determinata zona di gravitazione, a differenza di altre aziende di credito che tradizionalmente operavano in altre regioni o avevano un’importanza nazionale, difficilmente conciliabile con la loro presenza in piccoli centri.

4. La continuità della singolare spinta in alto dei Fondi Patrimoniali

In continuità con l’esercizio precedente, molto lusinghieri furono i risultati economici dell’esercizio 1953. Consentirono infatti uno straordinario incremento dei

fondi di riserva oltre a cospicui stanziamenti a carattere prudenziale, ferma restando la valutazione a 1 lira del complesso degli immobili e delle attrezzature di proprietà. In particolare, erano stati deliberati ulteriori accantonamenti per un totale di 270 milioni destinati alla ricostruzione del complesso di proprietà in Torino (Piazza San Carlo – Via Santa Teresa – Via XX Settembre) e all'acquisto di uno stabile ai fini di un'adeguata sistemazione della Sede di Roma.

L'Azienda Bancaria registrò un utile netto di 55 milioni (+ 34%). I Fondi Patrimoniali, grazie agli accantonamenti a riserve consentiti dall'utile lordo e dopo l'assegnazione della quota statutaria dell'utile netto, raggiunsero 1.675 milioni di lire (+ 35%). La Sezione Credito Fondiario fece registrare un utile netto di 22 milioni (+11%) con un ammontare di Fondi Patrimoniali di 138 milioni (+ 18 %).

PARTE SECONDA

1954-1962

LA RIPRESA ECONOMICA E GLI ANNI DEL “BOOM” DAL CENTRO MECCANOGRAFICO ALLA SEZIONE OO.PP. E AL CREDITO AGRARIO DI MIGLIORAMENTO

9.1954

VERSO IL FUTURO COL CENTRO MECCANOGRAFICO

1. La conferma della stabilità dell'economia nazionale

Nel 1954, anno che appartenne secondo storici e economisti al periodo degli anni '50 e '60 definito “miracolo economico”, non accadde nulla di particolarmente significativo sotto il profilo economico, nazionale e internazionale. Nel corso dell'anno proseguì il favorevole andamento dell'economia del Paese, pur con un ritmo più contenuto. Il regime dei prezzi fu caratterizzato, come per il 1953, da una sostanziale stabilità che favorì l'afflusso di risparmio al sistema bancario.

Disciplinate dall'Accordo Interbancario le condizioni più favorevoli riservate alla clientela e superate alcune forme di accaparramento del risparmio, l'affluenza dei depositi alle banche procedette normalmente, rendendo infondate le preoccupazioni per un paventato ritorno alla regolamentazione dei tassi passivi.

2. La plurisecolare tradizione di equilibrata prudenza premiata dai risparmiatori

Dal nuovo clima più sereno – indispensabile in un settore delicatissimo come quello del credito – l’Istituto trasse un naturale vantaggio perché i depositi affluirono più copiosi che in passato, attratti dalla tradizione plurisecolare di un’Amministrazione oculata e sempre attenta alla sana gestione del risparmio che le veniva affidato.

Il totale dei mezzi di terzi in gestione presso l’Azienda Bancaria, raggiunse 86 miliardi di lire segnando nel 1954 un incremento della consistenza del 21,51% nei depositi fruttiferi e del 12,42% nei conti correnti di corrispondenza. Su questa base anche le operazioni di fido poterono essere incrementate ulteriormente, raggiungendo 47 miliardi (+ 17,63%).

3. La nascita del Centro Meccanografico, il Centro Contabile *ante litteram*

Nella memoria storica del San Paolo, il 1954 resterà l’anno in cui venne deliberata, grazie alla lungimiranza dei vertici dell’Istituto, la creazione del Centro Meccanografico, con dislocazione presso i locali dell’Educatario Duchessa Isabella in Piazza Bernini a Torino e destinazione prioritaria alla gestione dei conti correnti di corrispondenza. Come vedremo nei Capitoli 11, 18 e 19, già nel terzo anno di attività il Centro Meccanografico assumerà la denominazione di Centro Contabile e non trascorrerà che un decennio per il suo decollo nel nuovo edificio, appositamente costruito, in Moncalieri.



La sala “perforatrici”



La sala lettori di schede

Quanto alla rete operativa, pur non venendo aperte nuove Filiali, moltissime furono interessate da lavori di ammodernamento e ristrutturazione, anche per meglio presentare l'immagine del San Paolo agli occhi della clientela.

4. La nomina del nuovo Direttore Generale Ferdinando Beretta

Il 1954 fu l'anno che vide il primo passaggio di consegne al vertice della Direzione Generale dell'Istituto nella storia che stiamo narrando. Il Direttore Generale Pajetta già da alcuni mesi risultava impossibilitato a partecipare a tutte le riunioni del Consiglio di Amministrazione. Tuttavia, garantiva la continuità funzionale della Direzione, facendosi sostituire, alle riunioni in cui mancava, dal rag. Ferdinando Beretta, Direttore Centrale che lo assisteva nelle attività istituzionali.

L'insediamento del nuovo Direttore Generale Beretta che aveva percorso una lunga carriera nel San Paolo fin dal lontano 1911, avvenne nella riunione del Consiglio di Amministrazione del 29/5/1954.

5. I risultati record della Sezione Credito Fondiario

Come negli ultimi anni precedenti, situazioni particolarmente propizie agevolavano nel 1954 lo sviluppo dei crediti fondiari. L'intensa ripresa edilizia si accentuò ulteriormente con la necessità crescente di investimenti a lunga scadenza. Il mercato del reddito fisso assorbì con facilità le nuove emissioni di cartelle fondiari. A loro volta i mutui su stabili in corso di costruzione furono nella quasi totalità richiesti frazionati in lotti, al fine di agevolare i risparmiatori nell'acquisto delle abitazioni. Di conseguenza i mutui risultanti dai frazionamenti furono in continuo e considerevole aumento.

Alla chiusura dell'esercizio, la quantità e l'ammontare delle operazioni in corso presso la Sezione Credito Fondiario, pari a 8.958 mutui in cartelle per complessivi 23 miliardi, furono tra i più elevati del settore a fronte di cartelle in circolazione di pressoché uguale importo. Risultati che avrebbero potuto essere di gran lunga superiori, se il ritmo delle istruttorie non fosse stato notevolmente rallentato dai tempi lunghi di rilascio della documentazione delle pratiche da parte degli Uffici pubblici in genere e in particolare di alcune Conservatorie dei Registri Immobiliari.



IL FRAZIONAMENTO DEI MUTUI

I mutui edilizi, prima del contratto definitivo, potevano essere ripartiti in lotti ciascuno dei quali corrispondente ad un alloggio o box. Quando il notaio incaricato alla vendita rilevava l'esistenza di un mutuo, provvedeva, tramite Ufficiale Giudiziario, a notificare una copia dell'atto al Credito Fondiario ai sensi dell'art 20 del Testo Unico sull'edilizia economica e popolare. Un apposito Ufficio (stacchi quota elo trapassi) esaminava l'atto e provvedeva a separare il singolo lotto dal mutuo principale intestando una partita contabile al nome dell'acquirente.

Tullio Verro



6. La continuità dei notevoli risultati economici con ingenti accantonamenti per l'espansione della rete territoriale

Nella situazione generale e congiunturale affermatasi nel 1954, l'attività dell'Istituto proseguì secondo un ritmo del tutto soddisfacente con significativi risultati economici e connessi rafforzamenti patrimoniali. In continuità con la consueta politica di gestione equilibrata, furono deliberati accantonamenti di notevole entità, finalizzati a futuri investimenti immobiliari per l'acquisto e la ristrutturazione di Sedi e Filiali.

Ciò nondimeno, l'Azienda Bancaria produsse un utile netto di 71,1 milioni di lire (+ 28%). Dopo l'assegnazione della quota di utile statutariamente prevista e grazie soprattutto agli accantonamenti a riserve, i Fondi Patrimoniali salirono a 2.225,26 milioni (+32%), mantenendo la valutazione a 1 lira del complesso degli immobili e delle attrezzature di proprietà. A sua volta la Sezione Credito Fondiario, che concorse alle spese generali dell'Istituto con ben 271 milioni pari al 20% in più rispetto all'anno precedente, registrò un utile netto di circa 27,6 milioni (+23%), segnando la crescita dei Fondi Patrimoniali a 164,8 milioni di lire (+ 20 %).

10.1955

LO SVILUPPO DEL CREDITO FONDIARIO

1. La situazione economica italiana straordinariamente ricca di indicatori positivi

Il 1955 venne considerato concordemente un anno molto positivo per l'economia del Paese, con incrementi tanto nella produzione che nel reddito, pur attraverso assestamenti anche laboriosi ma promettenti nel breve termine. Il reddito nazionale aumentò del 7 % in valori reali.

Particolarmente positiva fu la produzione agricola con una crescita del 7 %, anche se furono paradossalmente antitetici gli effetti sull'import-export dei raccolti di due importanti prodotti agricoli. Da una parte infatti, l'ingente messe granaria di 95 milioni di quintali, contro i 73 del 1954, aveva coperto l'intero fabbisogno nazionale con evidenti riflessi positivi sulla bilancia commerciale. Dall'altro invece, la produzione del riso (8,6 milioni di quintali) aveva registrato un forte aumento, con un'eccedenza di 3 milioni, che difficilmente poteva essere collocata sui mercati esteri senza nuovi interventi dello Stato, a causa della concorrenza dei paesi asiatici. Non solo: era tale lo squilibrio tra produzione e consumo del prodotto a livello nazionale che appariva necessario ridurre l'area coltivata.

Un notevole incremento (+ 8%) ebbe anche la produzione industriale, con risultati migliori nei beni strumentali rispetto a quelli di consumo. E questo soprattutto per la necessità di portare a termine la ricostruzione postbellica in aggiunta al desiderio dei fruitori di preferire, ai beni di consumo, quelli durevoli quali la casa o l'automobile. Non per nulla la produzione automobilistica fu di 269.000 unità,

con lo straordinario incremento del 24 %. In quest'ottica, furono sensibili anche gli aumenti nella produzione del cemento e dell'acciaio destinati all'edilizia.

In un panorama di indicatori economici di tale altezza, il costo della vita era aumentato del 3 %, indice del rilevante incremento della circolazione monetaria e del risparmio bancario, cresciuto del 15 %, quasi come nell'anno precedente.

2. La crescita rilevante di raccolta e impieghi e i risultati economici-patrimoniali

A un contesto economico-produttivo così favorevole si aggiunsero per di più l'Accordo interbancario delle condizioni e il Regolamento del costo del denaro, utili a contenere una concorrenza che aveva superato ogni limite logico, con forme di accaparramento che causavano perturbazioni ai buoni rapporti tra le banche. Dinanzi a uno scenario del genere, caratterizzato da un'economia positiva e da un settore regolamentato, non potevano che essere del tutto soddisfacenti sia l'andamento della raccolta e degli impieghi dell'Istituto sia i conseguenti risultati, questi ultimi tanto in termini assoluti che comparati con le altre aziende di credito.

A questo punto della narrazione iniziata a partire dal 1946, giova fare un accenno alla connessione inscindibile tra la destinazione dei risultati economici di bilancio e la natura pubblica dell'Istituto, come spunto di riflessione, oltretutto sul primo decennio terminato col 1955 qui in corso di trattazione, anche sugli anni successivi di mantenimento di tale peculiarità. Per la precisione, appare opportuno anticipare che l'Istituto ebbe tale *status* pubblico fino al 1991 poiché, come è noto, dal 1992 operò come Istituto Bancario San Paolo di Torino S.p.a. Ora proprio per il periodo *ante s.p.a.* vanno tenuti presenti i conseguenti corollari della natura pubblica dell'Istituto, tra i quali spiccavano la nomina pubblica dei vertici amministrativi e direzionali e l'assegnazione degli utili. In sostanza, per gli Istituti di credito di diritto pubblico come il San Paolo, si può dire che non avessero un proprietario al quale distribuire gli utili. In particolare, l'utile netto dell'Azienda Bancaria andava per i 7/10 al fondo di riserva ordinario, 2/10 per opere di beneficenza e per erogazioni di pubblico interesse e 1/10 per premi e gratifiche al personale; mentre l'utile netto della Sezione Credito Fondiario affluiva interamente ai fondi patrimoniali della Sezione. Al di là di variazioni statutarie in materia nel corso degli anni, questa prassi portava ovviamente alla costituzione di consistenti riserve, come del resto fin qui evidenziate.

Alla luce delle particolarità esposte, ma specie in considerazione degli sviluppi dell'Istituto negli anni successivi, in cui risalta sempre più la sua essenza di unica azienda anche se articolata in settori con attività diverse, i risultati finali di bilancio verranno esposti, a partire dal presente paragrafo, a livello di Istituto salvo plausibili eccezioni. Per l'esercizio 1955 l'Istituto registrò quindi un utile netto di 140 milioni di lire che, a seguito della ripartizione statutaria, determinò, unitamente ai consueti accantonamenti a riserve, la formazione di Fondi Patrimoniali pari a 2.996 milioni. A tali risultati si pervenne dopo il consueto ammortamento immediato del complesso degli immobili e mobili acquisiti nell'anno e gli accantonamenti prudenziali, oltre quello, cresciuto anno dopo anno, che figurava in bilancio per 1.100 milioni destinati agli investimenti e lavori per le future Sedi di Piazza San Carlo in Torino e di Roma. Al conseguimento dei risultati a livello di Istituto concorsero l'aumento dei mezzi amministrati, che a fine anno raggiunsero una consistenza di 130 miliardi. Parallelamente vi contribuì anche l'incremento degli impieghi che salirono a 87 miliardi.

3. Il notevole passo avanti del credito fondiario nel quadro dello sviluppo edilizio

Nel 1955 lo sviluppo edilizio e l'aumento del reddito nazionale determinarono un crescente afflusso di nuove domande di mutuo nel primo semestre dell'anno, con un parallelo aumento della richiesta delle cartelle fondiarie durato tutto l'anno. I nuovi mutui furono prevalentemente richiesti su stabili in corso di costruzione destinati a proprietà condominiali, tanto su iniziativa degli impresari quanto su richiesta di cooperative, costituite appositamente per dare ai soci una proprietà divisa con una quota di mutuo separata e indipendente.

Nel corso dell'anno vennero stipulati dalla Sezione Credito Fondiario 578 contratti per 5.727 milioni di lire, che portarono la consistenza a fine anno a 23 miliardi di mutui erogati, malgrado un calo di operatività nel secondo semestre. Calo determinato dal notevole allungamento del corso istruttorio delle pratiche, a causa del mancato rilascio in tempi accettabili della documentazione di competenza dei Pubblici Uffici, specie delle Conservatorie dei Registri Immobiliari. Ovviamente si trattava di deficienze della pubblica amministrazione, che creavano però problemi nel collocamento delle cartelle. Se ne registrava infatti una richiesta di gran lunga superiore alla loro emissione.

Cionondimeno, per una specie di favorevole contrappeso, entrò in vigore in quel periodo la Legge 4/8/1955 n.683 che, accogliendo le richieste degli Istituti, autorizzò l'emissione dei titoli in tagli da lire 500.000 e 1.000.000 per agevolare la gestione della massa titoli.

Inoltre il Credito Fondiario, approfittando dell'esaurimento del manto cedole, tolse dalla circolazione, mediante rimborso alla pari, tutte le cartelle serie 4 % conversione nei tagli da lire 500 e 2.500 rimaste in circolazione, programmando analogo provvedimento nell'anno successivo per i tagli da 500 e da 2.500 della serie 5%. Sempre nell'ambito delle operazioni a medio lungo termine, l'Istituto proseguì nella politica di assistenza finanziaria a Comuni e Province situati nelle zone di competenza. Nel corso dell'anno stipulò 34 nuovi mutui dell'Azienda Bancaria per complessivi 1.104 milioni di lire, portandone la consistenza a fine anno a 3.457 milioni, con un giacenza di domande in corso di istruttoria per oltre due miliardi.

4. L'attesa del “tocco finale” in Piazza San Carlo, il “salotto di Torino”

Come il 1954 era stato l'anno della nascita del Centro Meccanografico in Piazza Bernini a Torino con l'inizio dei lavori strutturali e della sua operatività, così il 1955 fu quello dell'ultimazione dei lavori di impiantistica, che consentirono di azionarne a pieno regime le rotative meccanografiche.

Nel contempo sempre sul versante immobiliare, ai piani alti dell'Istituto si proseguiva fervidamente nella programmazione di quella che ormai costituiva un'aspettativa per Torino: la “ricostruzione in Piazza San Carlo”. In realtà, era in gioco un angolo disastrato della Piazza, il palazzo aulico che si allungava tra Via Santa Teresa e Via XX Settembre, ancora ferito dagli eventi bellici. Un palazzo con le occhiaie dove c'erano i finestrone e le travi residue sporgenti dai tetti. Si attendeva in sostanza il “tocco finale” che avrebbe riportato quell'angolo agli antichi splendori, insomma la guarigione del “salotto di Torino” dalle ultime ferite del periodo bellico.

Nel Consiglio di Amministrazione del 28 giugno il Presidente Coda relazionò sullo “stabile ex Giresca” (così veniva chiamato il complesso acquistato dall'Istituto in Piazza San Carlo), che era previsto libero solo per la fine dell'anno a causa delle complesse trattative con gli occupanti. Il bando iniziale prevedeva un prevalente sfruttamento dell'area al di fuori delle occorrenze bancarie, limitandone l'utilizzo a un'importante Filiale ma di contenuto valore, considerata la vicinanza della Sede di Via Monte di Pietà, allora Sede Centrale del San Paolo. Sennonché nel corso

della relazione, il Presidente riferì che la modifica del Piano regolatore, in via di elaborazione presso il Comune, se approvata, avrebbe comportato la demolizione dell'intera ala del fabbricato dell'Istituto su via Botero con arretramento fino al salone principale. L'immediato ricorso aveva incontrato opposizione da parte degli uffici comunali. Di conseguenza, appariva opportuno modificare in parte il progetto "Piazza San Carlo", mantenendo sì le aree utilizzabili per i nuovi negozi, vista la zona e la loro redditività, ma trasferendo nei nuovi locali la Presidenza, la Sede Centrale con tutti i Servizi collegati, compreso il Fondiario, nonché una Filiale di ampia capienza con graduale trasferimento delle attività di via Monte di Pietà. A conclusione della riunione, venne affidata all'architetto Midana una nuova progettazione.

Tutto ciò avveniva mentre continuavano gli investimenti immobiliari in ben 37 Filiali.

11.1956

L'ANNO DELLA CRISI DI SUEZ

1. Gli aumenti paralleli di esportazioni e importazioni nel contesto nazionale

L'anno 1956 faceva ancora parte del periodo postbellico in continua evoluzione, iniziato circa dieci anni prima. Nel corso di tale periodo il San Paolo aveva continuato, imperterrito, a crescere e a farsi conoscere nel mondo socio-economico italiano, nonostante una situazione europea e nazionale altalenante, condizionata da crisi politiche internazionali, come quella di Suez che i meno giovani ricorderanno bene, esplosa nel 1956 e durata poco più di un anno.

Pur nel conseguente contesto di misure restrittive nei settori monetario e finanziario, nei diversi rami produttivi si registrarono alti e bassi, accompagnati tuttavia da una notevole attività sull'estero con l'aumento dell'import-export. A conferma dei buoni risultati economici raggiunti complessivamente, il reddito nazionale segnò un incremento del 4%.

2. La rilevante crescita dei mezzi amministrati e dei crediti

Pur attraversando un periodo di gravi tensioni internazionali, che dall'estero si erano riverberate sull'economia del Paese, l'Istituto segnò nel 1956 risultati volumetrici soddisfacenti nell'attività bancaria e lusinghieri nel credito fondiario.

L'Azienda Bancaria registrò un aumento sia dei mezzi amministrati (+18%) sia dei c/c debitori, con un incremento addirittura di quasi il 56%, che interessò tutti i rami dell'attività economica, con l'eccezione di Comuni e Province, nei confronti

dei quali invece erano assai aumentati i mutui e altre operazioni a lungo termine.

Il Credito Fondiario giunse a erogare circa 10 miliardi di lire con giacenze di domande a fine anno per oltre 25 miliardi, superiori alle possibilità di perfezionamento. La consistenza dei mutui fondiari si incrementò del 100 % rispetto al 1953, raggiungendo i 38 miliardi, in una situazione di regolare pagamento delle semestralità in scadenza, ammontanti a circa 2,5 miliardi (le arretrate ne rappresentavano solo il 5%). A questo punto della prima parte della storia, in cui appare di tutta evidenza il ruolo di colonna portante del San Paolo giocato dal Credito Fondiario in quel periodo, giova evidenziare che tale peculiare cavalcata si protrarrà anche oltre il primo decennio. E naturalmente ne diamo conto, anche con significativi dettagli numerici.

3. Il primo intervento costitutivo nel settore delle infrastrutture

Il San Paolo già dall'inizio del dopoguerra aveva caratterizzato la propria azione di sostegno alla ripresa con interventi partecipativi in Enti di importanza nazionale quali l'ICIPU e l'IMI. Nel 1956 avviò anche un percorso di acquisizioni nel settore delle infrastrutture, partecipando alla nascita dell' "Autostrada Ceva Savona S.p.a", che assunse alcuni anni dopo la nuova e definitiva denominazione "Autostrada Torino Savona S.p.a".

4. Il potenziamento del Centro Meccanografico (denominato dal 1956 Centro Contabile) e l'istituzione del modulo "universale" 23 bis CM

Nel campo degli interventi organizzativi, il 1956 si potrebbe ricordare come l'anno degli investimenti prioritari per il Centro Meccanografico che, giunto al suo terzo anno di attività, assunse la denominazione di Centro Contabile, in aderenza alle nuove tecnologie che andavano viepiù sostituendo le schede perforate. Ingenti furono infatti gli stanziamenti deliberati per i locali del palazzo di Piazza Bernini in Torino, ospitanti il Centro, come del resto anche gli investimenti nei relativi macchinari, sia per la manutenzione sia per la sostituzione, oltretutto per nuove acquisizioni.

D'altro canto, l'implementazione del parco macchine era imposta dalle nuove procedure di meccanizzazione accentrata, che nascevano a getto continuo in quell'anno. Tenevano banco quelle degli assegni circolari, dei conti correnti di corrispondenza e dei rapporti delle Filiali con la Sede Centrale e tra Filiali, con

l'istituzione del ben noto 23 bis CM, che ebbe lunga vita nella storia che stiamo narrando.

E' davvero singolare la citazione di un piccolo modulo in uno scenario di ampie prospettive quale era quello di accentramento delle procedure. Ma ha una sua logica spiegazione nella memoria di ogni sanpaolino che abbia avuto la ventura di usarlo. Per i rapporti di credito e di debito che, per mille ragioni, venivano a instaurarsi tra Sede Centrale e Filiali e tra Filiali, era il modulo tuttofare, che veniva compilato e usato con la massima facilità, anche dai neoassunti nel primo giorno lavorativo. Composto di quattro fogli sovrapposti, consentiva al mittente di registrare l'operazione nella propria contabilità con un foglio (denominato "Iniziativa"), e di inviarne un altro con la stessa denominazione al Centro Contabile e gli altri due (denominati "Conformità") al destinatario; il quale usava i due fogli pervenuti come il mittente. Per il Centro era ovviamente un gioco da ragazzi "sposare" l'Iniziativa con la Conformità; così veniva ottenuta la quadratura dei cosiddetti "rapporti interni (o diretti)".

Sarebbe stato bello rintracciare e presentare almeno un esemplare di questo "famoso" modulo, anche compilato, ma non ne è stato reperito neppure uno.

Tornando alle procedure di meccanizzazione accentrata, per la prima volta nella storia del San Paolo fu eseguito dal Centro Contabile il conteggio degli interessi attivi e passivi al 31/12/1956 dei conti correnti di corrispondenza, attraverso una procedura di schede perforate.

5. Il salvataggio del perimetro della storica Sede Centrale di Via Monte di Pietà

Nel corso dell'anno l'Istituto, che aveva ormai consolidato la propria strategia di espansione territoriale a livello nazionale, venne a trovarsi di fronte a una sorta di legge del contrappasso, rappresentata dal nuovo Piano Regolatore della Città di Torino, elaborato nell'anno precedente, come già accennato nel Cap. 10. Prevedeva l'allargamento fino a 24 metri della Via Botero, con la conseguente massiccia demolizione di parte del palazzo dell'allora Sede Centrale dell'Istituto, dove ora è collocato il Monte di Pietà. Naturalmente, l'Istituto si oppose con la massima fermezza a una espropriazione di tale portata e addirittura nel perimetro della propria Sede Centrale, ottenendo la conseguente variante del Piano.

6. Il traguardo emblematico dei 100 miliardi di depositi con la prima gratifica a tutto il Personale in servizio e in quiescenza

La continua crescita dei mezzi amministrati nel periodo postbellico era stata sempre riconosciuta, insieme ai lusinghieri risultati economici annuali, come effetto soprattutto dell'impegno profuso dal Personale; ciò si era tradotto nelle consuete gratifiche erogate secondo i livelli e qualifiche dei singoli dipendenti.

Il raggiungimento dei 100 miliardi di lire di depositi fece invece scattare, per la prima volta, la molla di una gratifica a favore di tutto il Personale in organico e con estensione anche ai pensionati. "Una prima volta" di tutto rispetto che contrassegnò il 1956.

7. I significativi risultati economici e patrimoniali con un singolare encomio al Presidente da parte dal Collegio Sindacale

L'Istituto chiuse l'esercizio 1956 con un utile netto di 191 milioni di lire, previo accantonamenti a riserva speciale di ulteriori 1.350 milioni per la realizzazione della nuova Sede Centrale di Piazza San Carlo e della Sede di Roma. A seguito dei consueti accantonamenti a fondi di riserva e dopo la ripartizione dell'utile ai sensi dello statuto, i fondi patrimoniali dell'Istituto ammontarono a 3.449 milioni di lire.

Dopo il primo decennio della nostra piccola storia del San Paolo, segnata dalla sua vivace crescita, suona alquanto singolare, e pur gradito alle nostre orecchie di sanpaolini, il seguente encomio al Presidente Coda da parte del Collegio Sindacale nella Relazione al Bilancio: *"I sindaci che in questo decorso decennio hanno passo passo seguito l'opera del Presidente dell'Istituto nel quotidiano lavoro di riorganizzazione prima e di potenziamento poi, desiderano in questa circostanza esprimere al Presidente dell'Istituto i sensi della loro ammirazione e la gratitudine non solo del personale ma di tutti i risparmiatori che al "San Paolo" concedono oggi, come sempre, la loro fiducia illimitata."*

12.1957

IL BOOM DEL CREDITO FONDIARIO

1. Il favoloso calo del disavanzo pubblico nel contesto di un favorevole ambiente economico e produttivo nazionale

In quell'anno assistiamo al fluire di eventi economici e produttivi del Paese, sostanzialmente favorevoli. Il 1957 fu caratterizzato infatti da un costante e importante aumento delle esportazioni in termini di valori e volumi, accompagnato da un incremento del 7% sia della produzione industriale sia delle attività terziarie, con un apprezzabile aumento dell'occupazione e delle retribuzioni. Per queste ultime l'aumento fu del 5% a fronte di quello dei prezzi del solo 1%, con possibilità quindi di maggiori consumi e/o risparmi.

A tutto ciò si aggiungano l'aumento del reddito nazionale del 5% e del risparmio dell'11%, contestualmente a un evento clamoroso – e non fu un'utopia – riguardante il debito pubblico. Nel 1957 il disavanzo dello Stato scese da 505 a 134 miliardi.

2. La crescita di mezzi amministrati e impieghi in un anno segnato da un eclatante sviluppo del Credito Fondiario

L'Istituto registrò, attraverso l'attività dell'Azienda Bancaria, un notevole incremento dei mezzi amministrati e degli impieghi. I primi raggiunsero 187.000 miliardi (+ 20,38%), Parallelamente gli affidamenti salirono a circa 9.000 miliardi, oltre a 2.000 miliardi di mutui erogati a Comuni e Province.

A questi risultati si aggiunsero i mutui del Credito Fondiario, che aumentarono di circa 11 miliardi, stipulati essenzialmente per la durata di 30 anni, e le cartelle in circolazione, che ammontarono a oltre 49 miliardi (+ 28%), con una notevole facilità di collocamento. Uno sviluppo straordinario di grande rilievo

che si riflesse in risultati economici altrettanto eccezionali

3. L'inizio dei lavori per la nuova Sede Centrale di Piazza San Carlo

Negli annali del San Paolo è assai probabile che trovi un significativo rilievo, tra le varie date che segnarono i grandi eventi dell'Istituto nella sua singolare storia, anche il 25 gennaio 1957. Il Consiglio di Amministrazione confermò infatti, nell'adunanza di quel giorno, il disegno strategico dello spostamento della Sede Centrale dell'Istituto, dall'avito palazzo storico di Via Monte di Pietà 32 al palazzo di Piazza San Carlo/Via Santa Teresa/Via XX Settembre. Per un provvedimento di tale portata, non fu certo casuale la scelta del "25 gennaio", essendo stato fondato l'Istituto il 25 gennaio 1563, sotto il nome di "Compagnia di San Paolo", celebrata circa 100 anni dopo la sua fondazione da uno dei più insigni letterati dell'epoca, Emanuele Tesaurò, nella famosa *"Istoria della venerabilissima Compagnia della fede cattolica, sotto l'invocazione di San Paolo, nell'augusta città di Torino"*.

Tornando alla nostra ben più piccola storia, anche in quell'occasione l'Istituto era stato mosso dalle esigenze logistiche di ampliamento delle strutture centrali al servizio delle Filiali. Del resto, proprio nell'anno precedente, ne aveva consolidato l'espansione territoriale a livello nazionale. Ma, come sempre, il San Paolo era altrettanto sensibile alla conservazione e valorizzazione del patrimonio architettonico in condizioni precarie. Si trattava infatti di ricostruire e ridare alla città un classico angolo torinese, l'antico palazzo monumentale dei Turinetti di Pertengo, devastato dai bombardamenti e riattato alla meno peggio.

Così, in quella (che osiamo definire storica) adunanza, il Consiglio di Amministrazione approvò il progetto definitivo dell'architetto Arturo Midana per la ricostruzione di quel prestigioso palazzo, con i lavori divisi in 4 lotti affidati a altrettante imprese. I lavori iniziarono quasi subito su un'area di 4.000 mq: si trattava di un'opera che richiedeva alta competenza nel rispetto architettonico e ambientale del vecchio centro di Torino. Nell'impostazione del progetto si tenne pure conto di alcune esigenze cittadine con la creazione di una piazzetta interna destinata – allora – al passeggio del pubblico, oltre a un salone della banca da 400 posti.

4. Lo sviluppo della rete in parallelo con la ristrutturazione di numerose Filiali

L'importante impegno, anche di ordine finanziario, per la costruzione della nuova Sede Centrale, non impedì l'assunzione di ulteriori oneri destinati alla rete territoriale. Basti pensare che nel corso dell'anno vennero inaugurate ben nove Filiali. Non solo.

In tutte le adunanze consiliari vennero deliberate spese concernenti la ristrutturazione o l'acquisto di nuovi locali per un numero – allora straordinario – di 45 Filiali già esistenti, a riprova del fervore che animava l'Amministrazione dell'Istituto.



1957 - Lavori di ricostruzione lato Piazza San Carlo e Via XX Settembre

5. L'espansione degli interventi nelle partecipazioni strategiche

Nel 1957 gli interventi partecipativi in Enti di importanza strategica sfociarono nella sottoscrizione degli aumenti di capitale dell'IMI, del Federagrario, dell'Efi-banca e del Medio Credito Piemontese.

6. Il notevole incremento del Personale nelle strutture centrali e periferiche

I due grandi eventi menzionati (il cambiamento storico della Sede Centrale e il boom del Credito Fondiario) potrebbero, a prima vista, apparire più che sufficienti per dare al 1957 una sua particolare connotazione. Come narratori di questa piccola storia, ci piace tuttavia aggiungere una terza caratteristica che sono gli eventi stessi a porgerci. Il processo di espansione della rete territoriale comportò infatti, a livello centrale, il potenziamento delle strutture organizzative e gestionali con le correlative nomine direzionali, ma anche ulteriori assunzioni. Così, osserviamo veri e propri infoltimenti programmati dell'organico da parte della struttura preposta, che coprì i fabbisogni emergenti mietendo a piene mani dai concorsi. Quello del 1956 ebbe 97 idonei e dal successivo, indetto agli inizi del 1957, ne scaturirono ulteriori 64.

7. La “prima volta” del sorpasso del Credito Fondiario al traguardo dei risultati economici

In un contesto così vivace di sviluppo operativo, i risultati economici non potevano

che essere di tutto rispetto. L'Istituto chiuse l'esercizio 1957 con un utile netto di 302 milioni di lire. L'utile di 141 milioni dell'Azienda Bancaria venne superato, curiosamente e per la prima volta, da quello di 161 milioni della Sezione Credito Fondiario. I Fondi Patrimoniali dell'Istituto, a seguito dei consueti accantonamenti a riserve e dopo l'assegnazione statutaria dell'utile netto, ammontarono a circa 4.000 milioni.

8. La nomina del nuovo Direttore Generale Francesco Rota

Dopo il triennio del Direttore Generale Beretta, la Direzione Generale dell'Istituto venne affidata al dott. rag. Francesco Rota, già citato al Cap. 2 in un'alta funzione di supporto al Direttore Generale Pajetta, come Segretario dell'allora Giunta Esecutiva, denominata in seguito Comitato Esecutivo. Al pari di Beretta, Rota – entrato a 19 anni come avventizio nel 1928 e assunto in ruolo l'anno successivo – vantava un lungo curriculum nell'Istituto, fino ai più alti livelli di responsabilità. Rota fu nominato Direttore Generale il 20/7/1957.



LE ORIGINI DI UNA RIFONDAZIONE ... NELLA MEMORIA DI DUE SANPAOLINI DI LUNGO CORSO OVVERO UN NOME, "ROTA" ALL'ORIGINE DI UNA GRANDE BANCA, "IL SAN PAOLO"

Si, noi due che ci presentiamo in ordine di età, Giuliano Gavarotti classe 1922 e Umberto Dellabona classe 1927, non possiamo non definirci sanpaolini di lungo corso, dal momento che siamo entrati giovanissimi al San Paolo e, a Dio piacendo, siamo in pensione da un bel po'.

Io, Gavarotti, venni assunto dal San Paolo nel 1941 come neo diplomato ragioniere al Sommeiller e ebbi come primo impiego l'assegnazione al Servizio Tecnico – Ufficio EGELI, Ente di Liquidazione e Gestione Immobiliare. L'Ente era stato istituito nell'ambito dei provvedimenti razziali del 1938 con il compito di gestire e liquidare i beni espropriati a cittadini italiani ebrei.

Il libretto di lavoro mi fu consegnato dal Dott. Rag. Francesco Rota, allora funzionario del Servizio Ragioneria. Come vedremo, sarà una circostanza importante per ricostruire le origini al San Paolo di colui che ne sarebbe diventato il Direttore Generale per antonomasia.

Certamente, anche perché a me, Dellabona, entrato al San Paolo come computista

commerciale il 1° giugno 1943 (il giorno 5 dello stesso mese compii sedici anni), risultava che Rota era del 1908. Perciò, considerato il suo primo titolo di studio di ragioniere, dovrebbe essere entrato al San Paolo nel 1927, a 19 anni come Giuliano. Del resto, era di origini comuni (padre operaio) come la generalità degli assunti, figli di impiegati, commessi e così via; quindi al pari di altri, si laureò in economia e commercio come studente lavoratore. D'altra parte, è del tutto plausibile la carica di funzionario che ricopriva nel 1941 alla Ragioneria, a 33 anni dopo 14 di servizio.

Ma la traiettoria lavorativa di Rota in quegli anni ebbe del rocambolesco, non tanto per sue scelte arrischiate, quanto per richieste altrui alle quali non poteva che corrispondere con la massima disponibilità, com'era nel suo stile. In proposito, basti solo questa sottolineatura che è una semplice constatazione, lungi da noi il benché minimo intento agiografico. Per lui la carriera era innanzitutto uno stimolo a nuove responsabilità di oculata gestione dell'istituzione, in primo luogo con riguardo al Personale e collateralmente con la massima dedizione al lavoro. Lui ne era l'esempio quotidianamente.

A nostra memoria, l'aspetto straordinario della carriera di Rota al San Paolo fu la sua ... discontinuità temporale. Un caso unico nella storia del San Paolo, ma come vedremo provvidenziale. Sì, perché in quel tempo andò a lavorare in un'azienda industriale torinese. Un tempo che dovrebbe collocarsi tra il 1943 e 1944, allorché accettò l'offerta di un lavoro di livello dirigenziale, importante per la salvaguardia di posti di lavoro e il rilancio produttivo. Come si vede però per far sì che si riaccendesse la buona stella del San Paolo.

Nel 1945 l'Istituto era infatti alla ricerca di ... un nocchiero per navigare nei mari agitati del dopoguerra. Fu allora che, secondo noi, avvenne una specie di rifondazione del San Paolo, naturalmente in formato ridotto ma pur sempre considerevole. Diremmo persino ideale per un'istituzione che, pur non potendosi fregiare della qualifica di "Banca", era tuttavia un "Istituto di Credito di Diritto Pubblico". I "rifondatori", come li definiamo pensando ovviamente a quelli che per noi resteranno i "Sette Grandi Fondatori del San Paolo nel 1563", furono due dirigenti (Barale e Cortassa), unitamente al cassiere Remorini. Come membri costituenti il Comitato di Liberazione Aziendale, firmarono nel 1945 l'ordinanza con cui invitarono Rota, che ovviamente accettò, a ricoprire il ruolo dirigenziale di Segretario Generale dell'allora Commissario straordinario Carlo Pajetta.

Potrà magari sembrare un inizio da "realtà romanzesca" (per noi lo è), che pur proietta ogni tanto quando capita una nota di colore, ma ogni volta che ci pensiamo, non possiamo fare a meno di associare il nome "Rota" all'origine di una grande banca, il "San Paolo".

Giuliano Gavarotti Umberto Dellabona

13.1958

LA CRESCITA EMBLEMATICA

1. Un ambiente economico e produttivo eterogeneo a livello nazionale.

Il 1958 fu caratterizzato da una certa eterogeneità dell'economia e della produzione del Paese, con un rallentamento del ritmo produttivo nel settore industriale (in stretto rapporto con la recessione che colpiva gli Stati Uniti), con indicatori economici ancora positivi ma ridotti rispetto all'anno precedente. A titolo di esempio, si assisteva a un aumento del reddito nazionale del 3% circa contro il 6% del 1957 e il settore industriale registrava un incremento della produzione del 2% contro il precedente dell'8% circa, pur in presenza di minori investimenti.

In questo quadro mantennero un trend positivo l'agricoltura e il terziario, grazie a un'intensa domanda interna riguardante i beni di consumo, tanto di lusso che acquistabili nei grandi magazzini. Fenomeno dovuto in particolare all'aumento degli stipendi del 6%, con l'indennità di contingenza incrementata del 5%, e alle conseguenti maggiori disponibilità liquide, anche se il potere d'acquisto veniva in parte eroso dall'aumento dei prezzi.

Consistenti furono le emissioni dei titoli obbligazionari, ma con rendimenti in diminuzione, mentre aumentavano gli indici di borsa per le azioni.

2. La crescita dell'Istituto "inarrestabile" anche grazie al Credito Fondiario

Dire inarrestabile può sembrare un'iperbole da appassionato sanpaolino, ma non appare davvero uno sproposito quando si vedono certe percentuali di incremento, inusuali per una banca già bene inserita nel territorio: depositi e conti correnti + 42% a 195 milioni di lire, mezzi amministrati + 39% a 259 milioni,

cartelle fondiariae in circolazione + 29 % a 64 milioni. Risultati così strepitosi che fanno passare in secondo piano l'inadeguata crescita degli impieghi (per quei fattori contingenti accennati in precedenza) e il conseguente aumento della liquidità. Quest'ultima non poteva che essere investita a tassi meno redditizi con riflessi negativi sul conto economico. A ogni modo, come suol dirsi, la nuova raccolta era tutto fieno in cascina. Pronta per essere investita al momento della richiesta da parte della clientela interessata. Intanto il Credito Fondiario, nel corso dell'anno, aveva perfezionato erogazioni per 17 miliardi di lire, essenzialmente riferite a mutui con durata trentennale.

Al tempo stesso proseguiva senza posa lo sviluppo delle strategie dell'Istituto. In un anno in cui la Banca d'Italia poneva restrizioni alla concessione di autorizzazioni all'apertura di nuove filiali, può sembrare strano parlare di sviluppo, ma questa limitazione può essere considerata al massimo come un granellino di sabbia finito nell'ingranaggio dell'espansione territoriale dell'Istituto. A dimostrazione di ciò, nel corso dell'anno, vennero deliberati stanziamenti, per la ristrutturazione o acquisto di nuovi locali, riferiti a ben 43 Filiali già esistenti, oltre che per l'inizio dei lavori di costruzione della nuova Sede di Piazza San Carlo. Solo per l'acquisizione del sedime di quest'ultima vennero investiti circa 2 miliardi di lire.

Inoltre, nel Consiglio di Amministrazione del 29 dicembre venne deliberato di richiedere, ai sensi dell'art 1 comma 3 della Legge 11/03/1958 n. 238, l'istituzione della Sezione Autonoma per il Finanziamento di Opere Pubbliche e di Impianti di Pubblica Utilità, mentre, nel frattempo, era giunto all'esame del Parlamento il disegno di legge che avrebbe autorizzato il San Paolo all'esercizio del Credito Agrario di Miglioramento attraverso la Sezione di Credito Fondiario.

3. La “Procedura speciale” per i mutui fondiari e l'istituzione delle “Segreterie Fidi e Sviluppo”

Per supportare questo continuo e effervescente dinamismo, l'Istituto proseguì con la consueta determinazione la strategia di darsi nuovi modelli organizzativi, realizzando modifiche strutturali e procedurali di non poca importanza. Un esempio notevole è dato dalla delibera del Consiglio di Amministrazione del 1° ottobre, con la quale venne approvata la “Procedura Speciale” per i mutui fondiari.

In precedenza, come previsto dalla procedura, l'istruttoria legale dei mutui fondiari doveva avvenire mediante l'esame ventennale della proprietà (o del terreno su cui

insisteva l'immobile) e delle relative iscrizioni e trascrizioni a favore o contro il proprietario. Con la nuova procedura, inizialmente limitata ai mutui di importo massimo di 5 milioni di lire, l'intera istruttoria veniva sostituita da una semplice dichiarazione notarile. Questa attestava la libertà dell'immobile, che era tuttavia assistita da una polizza assicurativa il cui premio dello 0,50% "una tantum" era a carico dell'Istituto.

Si trattava di un decisivo passo avanti sul piano operativo, in quanto la nuova procedura accelerava enormemente i tempi delle pratiche di mutuo fondiario (per inciso, essa fu una delle cause del grande successo della "Procedura Risparmio Casa" della quale si parlerà a suo tempo). Questa grande attenzione posta dall'Istituto nei confronti del Credito Fondiario era dovuta al fatto che la Sezione allora era una fucina di utili, a volte superiori a quelli dell'Azienda Bancaria. Si pensi solo al diritto di commissione, che gravava su tutte le semestralità. Era pari all'1% fisso annuo del capitale originario del mutuo. Percentuale che, negli ultimi anni dell'operazione, veniva a rappresentare fino al 20% del capitale residuo. Non per nulla, la nuova procedura venne imitata da tutto il sistema,

In coincidenza con la descritta "Procedura Speciale", il Consiglio di Amministrazione deliberò nella stessa seduta l'istituzione presso le Sedi e Succursali Capogruppo di un nuovo organismo: le "Segreterie Fidi e Sviluppo". A queste ultime, oltre al decentramento di adempimenti in materia di fidi, vennero affidate l'organizzazione e la direzione dello sviluppo anche per le Agenzie raggruppate. Fu il primo passo di quel decentramento operativo che pose le Filiali dell'Istituto una spanna al di sopra di tutto il sistema bancario.

4. La posa di una pietra miliare nel sistema premiante

È evidente che in una temperie di iniziative, progetti e "primi passi", come quella descritta, il Personale aveva la sua grande importanza. Il concorso 1957 produsse, nella graduatoria definitiva, 106 idonei, tutti chiamati per l'assunzione. Vennero istituiti corsi di addestramento il cui primo esperimento, con dieci partecipanti, venne tenuto a Torino per quattro mesi a partire dal primo di marzo.

In tale contesto, il sistema premiante ebbe il suo peso. Nel Consiglio di Amministrazione del 31 marzo, venne deliberato un premio di fedeltà, da erogarsi tutti gli anni a maggio, ai dipendenti con 25 anni di servizio, mentre a quelli con 35 anni di servizio veniva consegnata la medaglia d'oro.



LA “DOTAZIONE” D’UFFICIO

Alla fine degli anni '50 un neo assunto in sede veniva, innanzitutto, accompagnato all'ufficio economato, situato in un sottotetto di via Monte, dove veniva dotato di quanto necessario per la sua attività: un sottomano, un calamaio con due spazi per l'inchiostro nero e rosso, due penne con relativi pennini (non esistevano ancora le biro), un tampone per asciugare l'inchiostro (il "suin"), una matita e una gomma.

Tullio Verro



5. Continuità dei risultati economici del Credito Fondiario in misura superiore a quelli dell’Azienda Bancaria

Nell’ambito dell’utile netto di 332 milioni di lire raggiunto dall’Istituto alla chiusura dell’esercizio 1958 (+10%), sembra quasi ovvio evidenziare che l’utile netto di 164 milioni dell’Azienda Bancaria venne superato anche nel 1958, seppur di poco, da quello del Credito Fondiario salito a 168 milioni.

I Fondi Patrimoniali dell’Istituto, dopo i consueti accantonamenti e l’assegnazione della quota statutaria dell’utile netto, raggiunsero l’importo complessivo di circa 4.790 milioni, con un incremento del 12% rispetto all’esercizio precedente.

14.1959

IL DECOLLO DELLA “SEZIONE AUTONOMA OPERE PUBBLICHE”

1. La cifra dell’ottimismo in un ambiente economico-produttivo nazionale in ripresa

A livello nazionale un diffuso ottimismo caratterizzò i vari settori economici con un notevole incremento dell’attività industriale, specie verso la fine dell’anno, grazie al crescente ritmo delle commesse. Ottimismo che andò a contagiare il corso dei titoli in Borsa. Di fatto, il mercato finanziario era stato influenzato dall’immissione di nuovi capitali, anche di provenienza estera, per effetto del favorevole andamento della bilancia dei pagamenti e delle contenute richieste da parte del Debito Pubblico; il che aveva consentito la costituzione di ulteriori capitali da investire.

La situazione comportò un certo calo del rendimento dei titoli, tanto azionari che obbligazionari, pur in presenza di un sostanzioso aumento delle transazioni. E in tale ambito notevole fu il volume delle richieste di aumenti di capitale con sovrapprezzo, oltretutto delle emissioni di prestiti obbligazionari. Operazioni che consentirono agli imprenditori sia maggiori investimenti sia la riduzione dei debiti a breve scadenza. Di conseguenza, le banche vennero a trovarsi con eccedenze di liquidità, che riuscirono peraltro a investire a buone condizioni in titoli di Stato.

Sul versante produttivo, il 1959 registrò una contrazione della produzione agricola a causa della sfavorevole congiuntura meteorologica, attività che necessitava comunque di incisivi ammodernamenti a livello industriale per competere sui mercati. Notevole invece fu la produzione tessile, chimica, siderurgica e meccanica, anche se permaneva irrisolto il problema del Mezzogiorno.

Sulle ali dell’entusiasmo della ripresa economica, aumentarono le merci traspor-

tate per ferrovia e su strada; un notevole sviluppo ebbe il commercio negli scambi interni e con l'estero, con forti incrementi per le importazioni delle materie prime e per le esportazioni dei prodotti finiti. Altrettanto significativa fu la crescita del turismo, per il quale si avvertiva comunque l'esigenza di ulteriori facilitazioni per renderla continuativa e non solo stagionale, considerata la sempre maggiore importanza, nella bilancia dei pagamenti, delle corrispondenti entrate.

2. L'incremento dei mezzi amministrati oltre la media nazionale

Pur non essendo state accordate nel corso dell'anno autorizzazioni all'apertura di nuove Filiali, l'Istituto realizzò incrementi dei mezzi amministrati sensibilmente superiori alla media nazionale, raggiungendo un totale complessivo di 326.000 milioni di lire. In dettaglio, la raccolta dei depositi e conti correnti registrò un aumento medio del 26% e le cartelle fondiariae in circolazione salirono a + 25%. Nello stesso tempo, gli impieghi si erano incrementati di appena 19.000 milioni, al punto da registrare un eccesso di liquidità, corretto in parte da investimenti nel settore titoli.

3. La crescita dell'Istituto anche nel "medio-lungo termine"

Nell'ambito dei finanziamenti a medio/lungo termine due notizie di grande interesse per il San Paolo si impongono all'osservatore: la prima, ottima, riguardava l'approvazione dello statuto della "Sezione Autonoma Opere Pubbliche" con D.P.R. 16/12/1959 n. 1257 in base alla legge 11 marzo 1958, n. 238. Approvazione accolta ovviamente dai vertici amministrativi e direzionali con la prospettiva dell'avvio dell'operatività della nuova Sezione in tempi brevi, attraverso l'emanazione di un successivo Decreto di autorizzazione alla sua istituzione. La nuova attività avrebbe consentito di incrementare sensibilmente i finanziamenti agli Enti situati nelle zone di competenza dell'Istituto, per la realizzazione di opere di pubblico interesse. Non bisogna comunque, dimenticare che nel corso dell'anno vennero accordati a Enti Pubblici mutui per complessivi 3.500 milioni circa attraverso l'Azienda Bancaria. La seconda buona notizia riguardava l'autorizzazione all'esercizio del credito agrario di miglioramento, concessa dal Comitato interministeriale per il credito e il risparmio, anche se non ancora operativa essendo all'esame del Parlamento.

In compenso continuava il notevole sviluppo dell'attività del Credito Fondiario il quale, pur avendo perfezionato operazioni per oltre 19.000 miliardi, non riusci-

va a fronteggiare la forte richiesta di cartelle fondiarie da parte dei piccoli e medi risparmiatori. In proposito, il notevole afflusso di nuove domande aveva indotto a limitare nuove accettazioni per immobili in località dove era sì prevalente l'attività bancaria, ma per le quali erano stati fissati criteri di priorità a favore di nuove domande di mutuo su alberghi e autorimesse allo scopo di agevolare il turismo.

D'altro canto, l'Istituto venne a trovarsi in seria difficoltà nella difesa delle quotazioni delle cartelle in relazione al mercato obbligazionario (allora si trattava della nota "quota 91", ben presente anche alla clientela). Di fatto, emerse la necessità di lasciare al mercato la quotazione delle cartelle al 5%, pur adottando idonei controlli sulle loro fluttuazioni. Sotto il profilo operativo nei confronti della clientela, venne dispiegata una diffusa azione dei Direttori delle Filiali per dare una completa informativa delle dinamiche di mercato, sulla base di apposite direttive dei vertici dell'Istituto.

4. Acquisto di un prestigioso palazzo in Roma per la nuova sede

A testimonianza del fervore di continua ricerca delle più appropriate allocazioni dei punti operativi, merita una particolare citazione l'acquisto di un palazzo di pregio in Roma al Tritone, allo scopo di dare adeguata sistemazione agli uffici della Sede. Nel frattempo, proseguivano alacramente i lavori della nuova Sede Centrale di Piazza San Carlo, resi particolarmente impegnativi dal carattere storico-artistico dell'immobile.

5. I risultati economici e patrimoniali in linea con la crescita operativa

L'esercizio 1959 si chiuse evidenziando per il terzo anno consecutivo un maggior utile del Credito Fondiario (172 milioni) rispetto a quello dell'Azienda Bancaria (169 milioni) milioni. Si trattava del resto di risultati del tutto in linea con le rispettive crescite operative, con un utile netto complessivo di 341 milioni di lire. I Fondi Patrimoniali dell'Istituto ammontarono, a seguito dei consueti accantonamenti a riserve e dopo l'assegnazione della quota statutaria dell'utile netto, a 5.655 milioni, con un incremento del 18% rispetto all'esercizio precedente.

6. Il grave lutto per la perdita del Presidente Coda stroncato da un malore

Nel primo Capitolo di questa narrazione si è riferito che nel Consiglio di Amministrazione del 20 settembre 1946 il Presidente Coda ricevette le consegne dall'allora

Commissario uscente Pajetta. Dodici anni dopo, il 3 marzo 1959 alla soglia dei 60 anni (era nato a Biella il 21 dicembre 1899), Coda spirava per un malore nella propria abitazione. Vi era rientrato da poco, dopo aver presieduto nella mattinata una riunione del Comitato Esecutivo dell'Istituto. Da qualche tempo soffriva di disturbi circolatori, ma continuava con ritmo intenso la sua attività.

La sua scomparsa suscitò una commossa eco negli ambienti finanziari, ufficiali e politici, poiché era stato un'eminente personalità del mondo finanziario e politico. La sua figura venne commemorata, nella veste di attivo esponente liberale durante la Resistenza, nel Consiglio Comunale di Torino il giorno stesso della sua scomparsa. I funerali si svolsero in forma solenne, presenti autorità e rappresentanti della finanza, dell'industria e della cultura. Il corteo si mosse dalla camera ardente nella Sede Centrale del San Paolo, in cui la salma era stata vegliata dai dirigenti dell'Istituto, insieme col Direttore Generale Rota. Tra i telegrammi giunti, spiccava quello del senatore Luigi Einaudi. Dell'ex Presidente della Repubblica lo scomparso era molto amico, come lo era pure dell'illustre filosofo Benedetto Croce.



La Stampa 04.03.1959

7. La nomina del nuovo Presidente Jona

L'iter amministrativo per la nomina del nuovo Presidente del San Paolo approdò in ottobre con la nomina del prof. Luciano Jona, docente universitario di scienza delle finanze e di diritto tributario. Il 29 ottobre 1959, il neo Presidente era già operativo, presiedendo per la prima volta il Consiglio di Amministrazione dell'Istituto.

15.1960

L'ANNO DEL MIRACOLO ITALIANO

1. Uno scenario economico-finanziario positivo a livello nazionale e internazionale

Giunto a coronamento di un decennio che, anno dopo anno, aveva registrato un continuo incremento di tutte le più importanti attività del Paese, il '60 proiettò l'Italia, da "Cenerentola" qual era, tra le primarie posizioni a livello mondiale, in campo prima economico e poi politico. Così da meritare negli annali italiani l'appellativo emblematico evocato nel titolo del Capitolo.

L'impulso venne dato dall'industria, sia per l'occupazione sia per il concorso alla formazione del reddito nazionale, che portò a un'economia di alta congiuntura quasi tutta la penisola, trasformando il Paese da contadino a artigianale e industriale. La possibilità di ampio utilizzo di combustibili, tanto liquidi che gassosi, consentì lo sviluppo di numerose imprese industriali. Così poterono mettersi in concorrenza sui mercati internazionali evidenziando, tra l'altro paradossalmente, la carenza di mano d'opera al nord. Tra i vari aspetti positivi, vi fu un aumento del reddito globale generalizzato, eccetto che per quello agricolo e con squilibri tra nord e sud.

Si ebbe inoltre una liquidità bancaria alquanto inusuale, accompagnata da un notevole incremento delle riserve valutarie. Di conseguenza, crebbero gli investimenti con numerosi aumenti di capitale per le società quotate in Borsa e la nascita di nuove società e emissioni obbligazionarie, che consentirono alle società emittenti di ridurre l'indebitamento a breve a condizioni migliori.

Per ultimo, la Borsa registrò una grande crescita, facilitata anche dal Mercato Comune con movimenti di capitali internazionali che si spostavano da un Paese

all'altro con estrema facilità, specie quelli a carattere speculativo. Del resto, le principali Borse estere quotavano, ormai da qualche tempo, azioni di primarie aziende italiane i cui titoli facevano parte del portafoglio di società di investimento estere, a dimostrazione dell'interesse da parte dei risparmiatori internazionali.

2. L' avvio operativo della Sezione Opere Pubbliche nell'ultimo trimestre

In tale contesto non poteva che emergere il dinamismo del San Paolo. Sul versante internazionale, l'anno fu caratterizzato dall'apertura degli Uffici di rappresentanza di Londra e Zurigo, il cui successo indusse l'Istituto a richiedere alle Autorità competenti l'autorizzazione anche per Parigi e Francoforte.

Sul piano nazionale l'Istituto ottenne, con Decreto 18 settembre 1960, l'autorizzazione a istituire la "Sezione Opere Pubbliche". Poiché lo statuto della Sezione era stato già approvato verso la fine dell'anno precedente, le competenti strutture centrali avevano già svolto un'intensa attività preparatoria per l'avvio e la gestione della relative operazioni nel settore. Così avvenne che la Sezione, potendo operare già nell'ultimo trimestre, contribuì alla formazione dei risultati dell'Istituto alla chiusura del bilancio al 31 dicembre 1960. La gestione amministrativa della Sezione venne data al Servizio Ragioneria, mentre l'istruttoria legale fu affidata al Servizio Legale Mutui. Quest'ultimo era stato costituito per accentrare nei suoi uffici l'istruttoria legale delle operazioni sia della Sezione Credito Fondiario sia della Sezione Opere Pubbliche.

3. Lo sviluppo dell'attività dell'Istituto con risultati economici e patrimoniali di particolare rilievo

L'attività dell'Istituto si sviluppò con la consueta efficacia, proseguendo nella raccolta dei mezzi amministrati con ritmo più che soddisfacente: i depositi e c/c erano passati da 246.000 milioni di lire a 283.000 milioni con un aumento del 15%. L'Azienda Bancaria aveva saputo reinvestire praticamente tutto l'incremento dei depositi nei reimpieghi per oltre 39.000 milioni, attenuando quell'eccesso di liquidità che aveva colpito il settore bancario.

Non meno rilevanti furono i volumi di lavoro e i risultati del Credito Fondiario. Al 31 dicembre 1960 i mutui erogati, tutti al 5%, raggiunsero il numero di 2.077 (+55%) per complessivi 25.568 milioni di lire (+33%). Le cartelle fondiarie in circolazione salirono da circa 80.000 milioni a oltre 101.000 milioni con incremento, vistoso, di circa il 27%.

La neonata Sezione Opere Pubbliche iniziò la propria attività registrando, pur nel ridotto periodo dell'ultimo trimestre, risultati di tutto rilievo: alla fine dell'anno aveva già erogato cinque mutui per complessivi 4 miliardi di lire emettendo obbligazioni per pari importo. Inoltre aveva in corso di istruttoria ulteriori quattro domande per circa 2 miliardi.

Naturalmente, il considerevole sviluppo delle attività produsse un incremento dell'utile di esercizio dell'Istituto, che ammontò complessivamente a 402 milioni di lire (+20%). Dopo la consueta assegnazione della quota di utile statutariamente prevista, e anche grazie ai consueti accantonamenti a riserve, i Fondi Patrimoniali salirono a 6.829 milioni (+ 20%). Fondi che da tempo erano accompagnati da riserve cospicue, tanto implicite che palesi, a ulteriore rafforzamento della situazione patrimoniale dell'Istituto. Basti pensare che il complesso veramente rilevante degli immobili di proprietà continuava a figurare in bilancio, come i mobili e le attrezzature, per l'importo pro-memoria di L. 1 e risultavano accantonati stanziamenti per L. 2 miliardi, aventi carattere di riserva, per la costruzione delle Sedi di Torino e di Roma.

4. Il fattivo contributo del San Paolo per favorire i collegamenti inter-regionali del Piemonte

Nel settore degli investimenti, numerose furono le partecipazioni dell'Istituto in società impegnate nelle infrastrutture autostradali, quali l'Autostrada Torino – Milano, l'Autostrada dei Fiori, la Società per il traforo autostradale del Frejus, l'Autostrada Ceva – Savona e la Torino – Alessandria – Piacenza,. Partecipazioni che volevano rappresentare un contributo fattivo del San Paolo a iniziative volte a eliminare l'isolamento nel quale si trovava il Piemonte. Tanto più che le infrastrutture interessavano zone in cui l'Istituto era presente con proprie Filiali.

5. La prosecuzione dei lavori per le grandi Sedi nel contesto di un deciso sviluppo della rete territoriale

I lavori in Piazza San Carlo proseguivano regolarmente seppure con difficoltà per i vincoli storici e artistici. Oltre che all'assegnazione degli appalti per gli impianti tecnici (riscaldamento, condizionamento, ascensori, montacarichi), l'Istituto provvide anche all'acquisto presso un famoso antiquario di Torino di oggetti antichi, quali rivestimenti in *boiserie* per due saloni e due scrivanie diplomatiche per il futuro arredamento degli uffici di rappresentanza.



Sala Consiglio

Per la Sede di Roma vennero avviati i lavori nell'immobile di prestigio al Tritone di recente acquisto, anch'essi soggetti alle autorizzazioni della Sovrintendenza ai Beni Culturali.

Al tempo stesso, vennero realizzate numerose e importanti iniziative per tutta la restante struttura territoriale, deliberando lavori straordinari per circa il 50% delle Filiali in essere. Vennero inoltre inaugurate 7 nuove Agenzie accompagnate da 6 sportelli stagionali aperti dal 15 giugno al 15 settembre. Come si vede, le strategie di sviluppo della rete coprivano anche i bisogni temporanei sul territorio, per lo più dettati dagli afflussi turistici.

6. Il significativo potenziamento degli organici nella continuità strategica della formazione del Personale.

Il Personale ebbe nel corso dell'anno un importante ruolo sia sotto il profilo quantitativo sia a livello qualitativo: 337 furono le assunzioni relative ai concorsi del 1958 e del 1959. Quest'ultimo era l'ottavo della serie, ma non bastò; nel 1960 ne venne indetto un altro. Purtroppo i concorsi erano riservati a candidati di sesso maschile, anche se proprio in quell'anno era avvenuta l'equiparazione degli stipendi del personale femminile e maschile. A titolo di curiosità: a tutte le impiegate venne assegnato un taglio di stoffa per la confezione di un grembiule per l'ufficio. Quale rimborso spese per la confezione, fu accreditata a ognuna la somma di 1.000 lire.

Non solo concorsi per assunzioni, ma anche formazione. Venne realizzato anche il terzo corso di addestramento per gradi "Settimi", nell'ambito degli impiegati con 3 anni

di servizio. Lezioni in aula con esercitazioni presso Uffici Centrali e Filiali e ulteriori iniziative (quali tirocinio presso Banche estere, corsi di lingue estere, concorsi interni di idee e suggerimenti) accompagnarono l'evoluzione del Personale, incentivata da importanti provvedimenti sul piano economico: revisione della tabella organica, corpose promozioni, nuove facoltà operative e, "dulcis in fundo", una gratifica straordinaria a tutto il Personale. Alla quale il Direttore Generale, che ne era ovviamente il proponente, rinunciò.



Libretto di "Benvenuto" consegnato ai nuovi assunti

16.1961

IL LANCIO DEL CREDITO AGRARIO DI MIGLIORAMENTO

1. L'attesa novità dell'abilitazione all'esercizio del Credito agrario di miglioramento

Fin dal 1956 l'Istituto, che era da tempo autorizzato a compiere le operazioni di credito agrario di esercizio nella maggior parte dei Comuni ove operava, aveva inoltrato la richiesta per ottenere l'abilitazione a effettuare, attraverso la Sezione di Credito Fondiario, le operazioni di credito agrario di miglioramento assistite da contributo statale. Attività in cui il ruolo principale era svolto dal Federagrario (Istituto Federale di Credito Agrario) in regime di quasi monopolio. Poter entrare in quel campo era quindi estremamente importante per l'Istituto, per via delle numerose Filiali ubicate in zone agricole.

La richiesta aveva subito sensibili tempi di arresto, tanto che solo nella Gazzetta Ufficiale n. 142 del 12/6/1961 venne pubblicata la Legge 21/5/1961 n. 456 che autorizzava l'Istituto a compiere le operazioni con le agevolazioni fiscali e il concorso statale nel pagamento degli interessi, con l'obbligo di tenerle in una separata gestione amministrativa/contabile. La legge prevedeva inoltre l'istituzione di uno speciale Fondo di garanzia presso la Sezione Credito Fondiario e che quest'ultima, a fronte delle operazioni di credito agrario di miglioramento effettuate, avrebbe potuto emettere cartelle fondiarie, per un ammontare complessivo entro un limite pari a venti volte il Fondo di garanzia.

La normativa contemplava anche l'emanazione di un decreto del Ministro del Tesoro di approvazione sia delle modifiche dello Statuto del San Paolo in conformità della legge sia dell'ammontare del Fondo di garanzia. L'Istituto lo proponeva di 1

miliardo di lire (tale da consentire operazioni per 20 miliardi), mediante conferimento a titolo di partecipazione da parte dell'Azienda Bancaria.

Nell'attesa del decreto, che avrebbe consentito alle Filiali di iniziare a operare in materia (attività per cui erano già pronte le disposizioni di servizio), il Credito Fondiario aveva avviato tutto l'iter operativo avvalendosi, oltre che di liberi professionisti, anche di periti agrari già operanti col Servizio Fidi, presso cui rimaneva il credito agrario di esercizio. Era infatti necessario creare dal nulla un apparato il quale, benché modesto all'inizio, doveva essere, e fu poi, sempre più importante e adeguato alle esigenze operative.

2. La continuità della presenza dinamica del San Paolo nel medio-lungo termine

Nel corso dell'anno vennero erogati a favore di Enti Pubblici 12 mutui per 2 miliardi di lire dalla neonata Sezione Opere Pubbliche, che al 31 dicembre aveva in istruttoria ben 21 pratiche di mutuo per 2,5 miliardi. Al tempo stesso l'incasso delle semestralità scadute era avvenuto regolarmente. Elementi tutti che potevano ben essere considerati promettenti per i futuri finanziamenti di pubblico interesse, essendo stata costituita la Sezione solo nell'ultimo trimestre dell'anno precedente.

Non meno efficace fu il ruolo del Credito Fondiario la cui attività, malgrado gli squilibri e l'andamento oscillante del mercato mobiliare, proseguì splendidamente grazie, da un lato, alla fiducia dei risparmiatori nelle cartelle fondiarie e, dall'altro, al decentramento delle istruttorie e all'economicità dei mutui.

3. L'unicità e il successo di una formula di mutuo emblematica già nella denominazione "Risparmio Casa"

Nel corso dell'anno l'Istituto lanciò nel mercato quella che divenne la carta vincente nel settore edilizio, denominata "Formula Risparmio Casa", esempio eclatante dell'applicazione delle idee del Personale, come usava al San Paolo. La Direzione Generale aveva infatti indetto un "Concorso di studi bancari" rivolto al Personale, dal quale scaturì l'idea di un particolare mutuo fondiario che prevedeva agevolazioni significative per l'acquisto della "prima casa"; formula per la quale venne coniato il felice binomio "Risparmio Casa", che ebbe grande successo. Il "Risparmio Casa" fu una procedura in cui l'Istituto investì molto, anche in termini di credibilità, ottenendo i meritati ritorni. Si trattava di uno speciale libretto di risparmio vincolato a 12 mesi al 3,75%. Al raggiungimento del 50% del valore dell'immobile che si voleva

acquistare, il titolare del libretto (o un suo familiare) poteva richiedere un mutuo fondiario di pari importo della durata di 25 o 30 anni, o un mutuo ipotecario di 10 anni. Importo massimo erogabile (inizialmente) di 5 milioni.

Poteva essere abbinato al “Risparmio Assicurazione”, una particolare convenzione con la Reale Mutua di Assicurazioni di Torino con la quale, in caso di morte della persona assicurata titolare del libretto, veniva raddoppiato il capitale medio depositato sullo stesso. La sola condizione posta era che la persona assicurata doveva avere, all’atto dell’abbinamento assicurativo, tra i 16 e i 60 anni. L’istruttoria era a “Procedura Speciale”, che suppliva all’esame ventennale della proprietà con una dichiarazione sostitutiva rilasciata da un notaio. A copertura della procedura venne costituito un “fondo rischi”, alimentato da un corrispettivo “una tantum” per una aliquota dello 0,47% sulle somme erogate.

Di questo nuovo servizio, l’Istituto diede grande pubblicità mediante *depliants* per la clientela, testi guida per le Filiali con l’indicazione delle conversazioni da tenere con gli interessati, testi con le indicazioni sulla procedura e, cosa incredibile in quei tempi, l’invio di un volantino al domicilio di tutti gli 85.000 mila dipendenti della Fiat. Infine venne indetto, per ingegneri e architetti iscritti all’albo, un concorso per un progetto di case unifamiliari al mare, in pianura e montagna, addirittura con diverse possibilità di innevamento. I progetti vincitori sarebbero stati messi a disposizione delle persone interessate alla costruzione di una casetta.

4. La ragguardevole crescita dell’attività dell’Istituto “svolta con giovanile slancio nonostante i suoi quattro secoli di vita”

Al di là delle incerte previsioni dei primi mesi dissoltesi peraltro fin dall’inizio, il 1961 fu un anno di grande sviluppo per l’economia italiana. Perfino l’agricoltura, il che è tutto dire, aveva manifestato nel fluire delle stagioni un andamento leggermente migliore, sperimentando nuove coltivazioni di alto rendimento economico, che potevano portare all’industrializzazione del settore con i necessari investimenti. L’industria aveva continuato il suo sviluppo in tutti i settori produttivi con concreta competitività in campo internazionale e incremento della bilancia dei pagamenti, anche se controbilanciata dall’aumento del deficit commerciale.

Con un contesto del genere appare del tutto in sintonia questo passo della relazione di bilancio, firmata dal Presidente Jona e dal Direttore Generale Rota, con un *incipit* inusuale e presumibilmente più unico che raro nella prosa sanpaolina: “L’Istituto ha

svolto la propria attività con giovanile slancio, nonostante i suoi quattro secoli di vita. E questo lungo periodo di esistenza, strettamente legata soprattutto alle sorti del vecchio Piemonte, se è stato fonte di esperienza, non ha per nulla impedito, od anche solo ostacolato, il processo di ammodernamento ormai in atto da anni, impostato su iniziative che rinvigoriscono vecchi settori di lavoro e ne attuano dei nuovi.” Questo brano è per noi, Sanpaolini “di lungo corso”, fonte di orgoglio oltreché di riflessione perché bene illustra, nello stile del San Paolo sempre accompagnato dalla giusta cordialità, il progresso costante che, anche quell’anno, aveva accompagnato l’Istituto con un +20% nei depositi e conti correnti e un +37% nelle Cartelle Fondiarie e Opere Pubbliche. Un rilevante aumento complessivo del 25%, che portò la massa amministrata a circa 485.000 milioni di lire. E ciò al di là delle iniziative e dei risultati del “processo di ammodernamento” accennato nella relazione, di cui i paragrafi seguenti danno atto.



IL LANCIO DELLA BIRO

All’inizio degli anni ’60 la stipula dei contratti di mutuo a Torino avveniva esclusivamente presso il Credito Fondiario nella sala Consiglio di Via Monte di Pietà. La delega era data al Capo Servizio ed al suo Vice ed al contratto assistevano i neoassunti i quali, allineati lungo una parete, avevano il compito di fare quanto richiesto, compresa la coda agli sportelli per negoziare le cartelle.

Un giorno il Vice Capo Servizio disse in torinese (era la lingua semi ufficiale di allora) ad uno di questi neoassunti <<Mi passi il “suin” >> (tampone asciuga inchiostro) ; il collega, che non conosceva il dialetto, fece finta di non sentire. Irritato, il Vice ripeté la richiesta ed il giovanotto, imbarazzato, gli porse la biro che aveva in mano, biro che gli venne immediatamente tirata addosso. Per questa carenza linguistica, il ragazzo, alla prima occasione, venne trasferito ... ma dopo un po’ di anni lo ritroveremo Direttore Generale di una delle Banche partecipate dall’Istituto!

Tullio Verro



5. Un progetto strategico allo studio in settori salienti dell’economia

A livello strategico, l’Istituto aveva allo studio un progetto di costituzione di una Società fiduciaria di investimento mobiliare per favorire il cosiddetto

“azionariato popolare”, che negli altri Paesi era uno strumento di grande efficacia ma non ancora disciplinato legislativamente in Italia. Si trattava di un’iniziativa volta a realizzare investimenti previdenziali o reddituali (in unica soluzione o rateali) attraverso una “gestione professionale” di piccole quote anche in fondi comuni. Un classico caso di lungimiranza, che troverà realizzazione nel 1967 con la costituzione della FISPAO.

6. Gli investimenti nella struttura territoriale e la continuità dei lavori per le due nuove Sedi

Nel 1961 vennero aperti gli Uffici di rappresentanza di Parigi e Francoforte, in aggiunta a quelli di Londra e Zurigo dell’anno precedente. Le nuove installazioni confermarono l’opportunità dell’ampliamento della rete territoriale europea grazie al maggiore appoggio che veniva dato alla clientela. Ma nello stesso tempo misero anche in evidenza la necessità di una più puntuale preparazione tecnica del Personale, del miglioramento dell’organizzazione settoriale e della predisposizione di locali idonei nei quali operare.

Sotto l’aspetto logistico, nel corso dell’anno vennero ultimate dieci costruzioni di proprietà riguardanti altrettante Filiali e altre venti erano in corso a fine anno. Inoltre, per numerose Filiali erano stati deliberati lavori di ristrutturazione. Per ultimo, una curiosità: tra gli acquisti immobiliari rientrò anche un magazzino in Moncalieri destinato alla stagionatura dei formaggi e conservazione di prodotti alimentari, da affittare a clienti interessati e/o da utilizzare come deposito per prestiti su pegni.

Considerate la mole dei lavori in corso per la Sede di Piazza San Carlo e l’importanza che l’Istituto vi annetteva, non stupisce che se ne parlasse in quasi tutti i Consigli di Amministrazione: o per appaltare nuovi lavori o per deliberare su acquisti per gli uffici di rappresentanza, come i dipinti del Beaumont e del Gonin recuperati dalla demolizione del Palazzo Rasini di Mortigliengo. Quanto alla Sede di Roma, il 1961 fu l’anno del rilascio da parte delle Autorità preposte di tutti i permessi edilizi necessari, ma anche qui i lavori si prospettavano lunghi e complessi.

7. Il potenziamento degli organici con la novità assoluta dell’assunzione di tutti gli idonei dell’ultimo Concorso

Il Concorso indetto l’anno precedente si concluse con 318 idonei, con 238 assunzioni già effettuate e le restanti 80 previste a breve: tutti gli idonei vennero

assunti! Non solo, ma venne indetto, con informativa nel mese di maggio, un nuovo Concorso per 25 posti (e non più per 10 come in precedenza). Purtroppo sempre riservato al sesso maschile. Il personale neoassunto ricevette in dotazione un libretto di accoglienza con le istruzioni comportamentali, mentre quello già in ruolo ebbe la possibilità di partecipare al quinto corso di addestramento o al concorso interno per studi bancari con premi in denaro di importo non indifferente.

Due importanti “prime volte” registrò infine il 1961 per i dipendenti dell’Istituto. Con decorrenza 1° luglio, entrò in vigore l’accordo della settimana lavorativa di 5 giorni per i bancari. Nelle promozioni, sempre consistenti, si ebbero le prime nomine a “vice Capo Ufficio”, ruolo istituito con delibera del Consiglio di Amministrazione di fine ‘60.



I TATUAGGI

Negli anni '60 era, per gli uomini, obbligatorio portare giacca e cravatta.

Un anno particolarmente afoso (non esisteva ancora l'aria condizionata) venne concesso ai dipendenti di via Monte di Pietà di andare in ufficio senza questi a condizione che il camiciotto fosse bianco e a manica corta.

Peccato che un cassiere avesse tatuato sull'avambraccio un cuore trapassato da una freccia con la scritta “amo Maria”: così, il giorno dopo, tutti tornarono ad indossare giacca e cravatta.

Tullio Verro



8. Continuità dei positivi risultati economici e patrimoniali

Anche i risultati economici e patrimoniali del 1961 furono soddisfacenti, in continuità con le positive risultanze dell’esercizio precedente. A livello complessivo di Istituto, i Fondi Patrimoniali raggiunsero gli 8.248 milioni (+ 20%), con l’attribuzione della quota statutaria derivante dall’utile dell’esercizio di 464 milioni di lire e anche grazie ai consueti accantonamenti a riserve.

17.1962

AL SUD CON LE DELEGAZIONI DI CREDITO FONDIARIO

1. Le problematicità del contesto economico-finanziario nazionale

Sotto il profilo economico-finanziario e produttivo, il 1962 fu per il Paese un anno caratterizzato per lo più da problemi di sistema. Sennonché, pur essendo ben noti, incontravano difficoltà di soluzione, specialmente nei settori che più abbisognavano di interventi organici.

Cominciando dall'agricoltura, saltava subito all'occhio la sua persistente arretratezza. Era forse il settore più in crisi in quasi tutto il mondo, Italia compresa, dove i vari Paesi avevano cercato di razionalizzare i metodi di produzione per eliminare gli squilibri tra costi e ricavi, ma con scarsi risultati. Da noi la crisi si trascinava da oltre 10 anni, anche per la trasformazione che stava subendo l'Italia con l'attuazione del Mercato Comune Europeo, che costituiva senz'altro un fattore positivo. Ma era comunque necessario superare la fase artigianale del settore e giungere alla sua modernizzazione, ovviamente con capitali nuovi.

Al tempo stesso, con l'affermarsi della Comunità Economica Europea, l'industria si trovò a fronteggiare due situazioni diametralmente opposte: da un lato, un più ampio mercato per collocare i propri prodotti, ma dall'altro anche una più agguerrita concorrenza tanto sul mercato interno che su quelli internazionali.

Anche il commercio manifestava carenze strutturali a causa dell'irrazionalità dei sistemi distributivi. Sennonché questi ultimi, oltretutto non essere supportati da un'autonoma politica di investimenti, dovevano purtroppo subire la macchinosità e la lunghezza delle procedure previste a livello legislativo e amministrativo.

Nel settore bancario infine, pur in presenza di un notevole aumento del risparmio, per la prima volta si manifestava uno sfasamento paradossale nell'incremento tra i depositi a risparmio e quelli a vista, avendo questi ultimi registrato un volume maggiore. Sfasamento che aveva il chiaro significato della propensione del risparmiatore a mantenere le proprie disponibilità liquide, sia in attesa di investimenti più graditi sia per le perduranti incertezze congiunturali nel corso dell'anno.

2. La crescita vistosa di raccolta e impieghi

Pur nel quadro della situazione delineata, il San Paolo conseguì risultati lusinghieri nella raccolta e negli impieghi. I mezzi amministrati registrarono un aumento di circa 150 miliardi di lire; +30% rispetto alla consistenza alla fine dell'anno precedente. Crescita che, curiosamente, fu di circa il 13% in tutte le componenti della raccolta (depositi, conti correnti, cartelle fondiarie e obbligazioni opere pubbliche). Questo notevole progresso consentì l'allargamento della base operativa per le operazioni di fido a breve termine, che raggiunsero un totale di fidi accordati di circa 232 miliardi con un aumento di oltre il 27%.

A commento di risultati così singolari, specialmente nello strepitoso collocamento delle cartelle fondiarie in una congiuntura del tutto sfavorevole, la relazione di bilancio non poteva scegliere una citazione più appropriata della seguente per affermare che la vendita alla clientela delle cartelle fondiarie, richiesta anche quando il mercato obbligazionario era praticamente fermo, era avvenuta, *come scrisse a suo tempo Luigi Einaudi, "in virtù del prestigio diffuso e indiscusso di sicurezza che secoli di amministrazione oculata, severa ed addirittura avara hanno procurato all'Istituto"*.

3. La paradossale frenata dell'esuberante domanda di credito fondiario

Nella storia dell'Istituto il 1962 potrà essere ricordato come l'anno bizzarro in cui la banca fu costretta a premere sul freno quasi al punto di inchiodare, per rallentare la crescente domanda di mutui fondiari. E ciò con un massiccio ricorso a misure impensabili negli anni in cui tale incresciosa situazione si era già verificata. Di fatto, nonostante il contesto economico generale, l'erogazione dei mutui fondiari e edilizi non aveva subito rallentamenti, talché nel corso dell'anno vennero stipulati circa 4.000 mutui per un ammontare complessivo di oltre 53 miliardi, con un incremento del 17,5% dei mutui e del 23,5% delle erogazioni. Una crescita notevole che non ebbe tuttavia alcun risvolto

negativo sull'entità delle semestralità arretrate, la cui incidenza sui mutui in ammortamento, ma anche, e questo era importante, sulle semestralità scadute nel corso dell'anno, permase nei limiti consueti a dimostrazione della solvibilità della clientela selezionata.

Senonché un'accelerazione così forte delle domande, vista anche alla luce della situazione economica generale, indusse l'Istituto a adottare, a metà anno, provvedimenti straordinari per consentire il disbrigo delle pratiche già in corso di istruttoria. In tal modo, si evitava l'ingorgo di nuove pratiche il cui accoglimento, nella situazione contingente, avrebbe dovuto essere rinviato a date imprecisabili. Di conseguenza il Comitato Esecutivo, nella seduta del 5 giugno, assunse la determinazione di sospendere, con decorrenza immediata, l'ammissione all'istruttoria di nuove domande di mutuo di qualsiasi importo, fatta eccezione per quelle collegate alla formula "Risparmio Casa" e quelle provenienti da convenzioni speciali. Per evitare scappatoie, vennero sospese pure le ammissioni in istruttoria delle domande di operazioni ipotecarie dell'Azienda Bancaria (mutui e aperture di credito) e delle domande di mutuo della Sezione Opere Pubbliche, anche se presentate da Enti Pubblici. Vennero infine declinate anche le richieste di fido ordinario, in particolare quelle di importo rilevante, che, per la loro destinazione, potevano far prevedere il formarsi di posizioni di immobilizzo sistemabili soltanto in forma ipotecaria.

Naturalmente, poiché era in gioco l'immagine dell'Istituto, un provvedimento di tale portata non poteva che provenire da una delibera del Consiglio di Amministrazione, in questo caso per ratifica della determinazione del Comitato Esecutivo. E anche questo argomento, al pari di tutte le questioni sottoposte al Consiglio di Amministrazione, venne trattato e sviscerato a fondo con interventi di quasi tutti i Consiglieri. Interventi verbalizzati che, vuoi per le implicazioni sul versante economico-produttivo vuoi per i paventati risvolti sociali cui andava incontro una delibera di blocco delle aspettative della clientela, appaiono di particolare interesse. Come, per cominciare, le espressioni di sollievo che i provvedimenti adottati non avevano influito, in alcun modo, sulla raccolta bancaria quale conseguenza di qualche forma indiretta e ingiustificata di reazione psicologica da parte della clientela. Poi le raccomandazioni di difendere le operazioni di piccolo importo e la quotazione delle cartelle assieme al timore che provvedimenti così pesanti, assunti da tutti gli Istituti di credito fondiario potevano influenzare l'andamento dell'industria edilizia, specialmente quella impegnata nella costruzione di piccoli appartamenti destinati alla vendita. Inoltre la preoccupazione per le domande già in istruttoria la cui definizione era correlata alla vendita delle cartelle, per finire ai riflessi sui mutui della Sezione Opere Pubbliche.

4. La decisione strategica di estendere al Sud le operazioni di credito fondiario

Nel corso dell'anno si registrò il primo passo dell'Istituto per fornire anche al Sud le operazioni di credito fondiario. Una decisione strategica, allora, di grande respiro. Tutto cominciò con la Legge 28 luglio 1961 n. 850, che aveva concesso agli Istituti di Credito Fondiario di derogare alla propria competenza territoriale, con Delegazioni autorizzate dalla Vigilanza solo per operazioni di mutuo nelle zone dove operava la Cassa per il Mezzogiorno per mutui relativi all'edilizia economica e popolare.

Nel mese di aprile, l'Istituto aveva già formalizzato la richiesta per Napoli, Bari e Catania dove erano stati stipulati i contratti di affitto per i relativi uffici. Era previsto che, nella prima fase di apertura delle Delegazioni, ne sarebbe stata affidata la reggenza, in via transitoria, a funzionari di altre banche locali con idonea qualificazione e di recente pensionamento, affiancati da dipendenti dell'Istituto con esperienza e conoscenza del credito fondiario.

5. I primi passi nei crediti per le opere pubbliche e per il credito agrario di miglioramento

Abilitato a operare da tre anni con la Sezione Opere Pubbliche e da appena un anno con la Sezione Credito Fondiario a favore dell'agricoltura, l'Istituto muoveva i primi passi in entrambi i settori. Piccoli soprattutto per le ridotte dimensioni della rete di Filiali, ma promettenti nei tre capoluoghi delle regioni settentrionali in cui operava (Piemonte, Lombardia e Liguria) per i crediti per opere pubbliche e nelle Filiali in zone agricole per i crediti agrari di miglioramento.

Nel corso dell'anno la Sezione Opere Pubbliche stipulò 19 mutui per complessivi 3,6 miliardi di lire; al 31 dicembre risultavano in istruttoria 23 pratiche per 3,1 miliardi. Analogamente la Sezione Credito Fondiario dimostrò la sua efficienza sia a livello centrale, per la complessità del lavoro organizzativo richiesto anche per l'applicazione della nuova normativa introdotta dal Piano Verde di allora, sia a livello locale grazie all'organizzazione capillare dell'Istituto nelle diverse zone agricole di sua competenza. Efficienza che purtroppo dovette fare i conti con l'entità inadeguata (per non dire irrisoria) dei contributi statali concessi. Basti citare un eloquente campione di dati come 6,5 milioni per "miglioramento stabile dei fondi", 2 milioni per "iniziative di miglioramento e sviluppo della zootecnia", 5,5 milioni

per “acquisto di fondi rustici destinati alla formazione o all’arrotondamento della piccola proprietà contadina”. Ciononostante, va anche registrato come un segnale promettente il decreto con cui il Ministero dell’Agricoltura e Foreste assegnò all’Istituto 16 milioni a titolo di concorso statale negli interessi sui prestiti di conduzione. Li avrebbe erogati al tasso agevolato del 3%, con l’intesa che la differenza con il tasso a regime del 6,75% sarebbe stata a carico dello Stato.

6. Il focus sulla nuova Sede Centrale di Piazza San Carlo da inaugurare nell’anno seguente del IV Centenario

Nel 1962 erano ormai in avanzata fase di completamento i lavori nell’antico palazzo, già dei Turinetti di Pertengo, che dopo la ristrutturazione avrebbe costituito la degna Sede Centrale per la Presidenza e la Direzione Generale e la nuova Sede di Torino. Era infatti nella stupenda cornice di Piazza San Carlo che il palazzo, dopo la trasformazione, sarebbe stato inaugurato come una delle sedi bancarie più prestigiose d’Europa nell’anno seguente, in occasione della celebrazione del quadricentenario della fondazione del San Paolo. Si trattava di un edificio seriamente danneggiato durante l’ultima guerra, per il quale era d’obbligo rispettare i criteri architettonici della piazza e la struttura artistica del palazzo.

Di conseguenza, l’opera di ricostruzione risultò difficile e complessa, ma ormai gli ostacoli erano stati superati in gran parte. Nel frattempo erano continuati gli ordini di acquisti non solo “comuni” quali posta pneumatica, impianti elettrici, mobili per uffici, interfono e “drive in”, ma anche arredi “particolari” di elevato livello per i locali di rappresentanza: lampadari di bronzo epoca Luigi XV guarniti di cristalli di rocca, una consolle del Piffetti, quattro paesaggi del Von Moucheron, una statua cinese, quattro *appliques* “Le stagioni”.

7. Gli altri “cantieri” e il rafforzamento della rete territoriale

Non fu solo il “cantiere centrale” a essere interessato da lavori edilizi nel 1962, se si pensa a quello della Sede di Roma che continuava a funzionare pur alle prese con i vincoli architettonici del relativo palazzo al Tritone. Inoltre, a fine anno, dopo aver inaugurato nuovi locali per numerose Filiali, risultavano lavori in corso per altre 57 unità operative.

Il 1962 si chiuse infine con un significativo potenziamento della rete territoriale. La Banca d’Italia aveva autorizzato l’apertura di dieci nuove Filiali.



Scorcio dell' Ufficio del Direttore Generale

8. Il potenziamento del Centro nel quadro dello sviluppo organizzativo e la crescente attività di formazione del Personale

Gli investimenti non si fermarono alla parte immobiliare, ma interessarono anche le strutture informatiche, come attestato dall'importante acquisto di un elaboratore "Elea 9003" del costo di ben 423 milioni di lire, necessario per la meccanizzazione dei servizi di sportello riguardanti i depositi e i conti correnti di corrispondenza e l'elaborazione dei dati presso il Centro Meccanografico. Il crescente sviluppo operativo comportava nuovi e ardui problemi organizzativi, che venivano affrontati e superati a mano a mano che si presentavano. La struttura aveva sempre saputo adeguarsi alle nuove esigenze con un continuo rinnovamento di mezzi e procedure per rendere sempre più funzionali i vari servizi. Di conseguenza, il perfezionamento

organizzativo proseguiva attraverso la ponderata applicazione di nuovi strumenti tecnici e potenziando il Centro Meccanografico. A sua volta quest'ultimo sviluppava la tecnologia, contenendo parallelamente i costi.

Si aggiunsero inoltre decisivi provvedimenti di decentramento con l'assegnazione a particolari punti operativi di telescriventi per il Servizio Titoli e Borsa, di macchine contabili Audit 623 appositamente acquistate per la perforazione in Filiale di nastri per il Centro Meccanografico, di Segreterie estero. Innovazioni tutte, coordinate dalla Sede Centrale, che vennero a costituire un vero e proprio punto di forza presso le Filiali per il servizio alla clientela, accompagnate dal senso di sicurezza e affidabilità garantito dalle nuove procedure. Naturalmente, per l'avvio di queste ultime venivano predisposti all'occorrenza locali idonei al lavoro, impostati perciò su criteri improntati a razionalità e dignità. Realizzazioni che del resto venivano viste come fattori indispensabili di successo.

Ma in un anno così ricco di novità in campo organizzativo non fu meno importante la decisione del vertice dell'Istituto di assumere tutti gli idonei del concorso 1961. Del resto il Personale da tempo era considerato un fattore strategico nel crescente sviluppo del San Paolo, dove la formazione delle risorse umane era oggetto della massima attenzione, non solo da parte della funzione preposta ma di ogni livello operativo dell'Istituto, con corsi aziendali a carattere teorico-pratico, *stages* presso banche estere, istruzione pratica degli addetti ai servizi speciali, corsi di lingue estere.



La gloriosa Audit 623

9. I rilevanti risultati economici e di crescita dei fondi patrimoniali

Gli utili dell'esercizio 1962 furono, come sempre, del tutto rimarchevoli nei tre settori di attività dell'Istituto, per un totale a livello di Istituto di 485 milioni di lire. Come da consuetudine consolidata, si era provveduto all'ammortamento integrale di tutte le posizioni in sofferenza, indipendentemente dalle probabilità di futuro ricupero, all'ammortamento degli stabili acquistati nel corso dell'anno e delle spese per la sistemazione degli immobili, oltre a accantonamenti vari, tra i quali spiccava per la notevole entità quello di 1.200 milioni per i lavori di Piazza San Carlo e della Sede di Roma, il cui incremento risaliva agli anni precedenti. I Fondi Patrimoniali, grazie ai consueti accantonamenti a riserve e dopo l'attribuzione della quota dell'utile statutariamente prevista, salirono a 9.292 milioni, con un aumento del 12,65%.

PARTE TERZA

1963-1969

GLI ANNI DI CRISI SEGUITI DALLA RIPRESA ECONOMICA DAL IV CENTENARIO COL CENTRO CONTABILE ALL'INTERMEDIAZIONE FINANZIARIA

18.1963

IV CENTENARIO

1. Il IV Centenario vissuto come una festa di famiglia con la partecipazione di tutti gli strati sociali fino ai più insigni

Per un evento come il Quarto Centenario, suona rivelatrice dei valori che allora si vivevano “nel” San Paolo, in continuità col passato e via via nel fluire dei secoli, una testimonianza del Presidente Luciano Jona e del Direttore Generale Francesco Rota. Nella presentazione dell’opera storiografica di Mario Abrate dal titolo “Istituto Bancario San Paolo di Torino” edito dall’Istituto stesso, scrivevano: *“In quest’ultimo trentennio e, particolarmente, in questi ultimi anni, l’Istituto Bancario San Paolo è passato da una attività localizzata a Torino e ad alcuni centri piemontesi, ad una attività assai più ampia inserendosi, non solo fra le grandi Banche italiane, ma altresì fra le Banche che largamente operano in campo internazionale. E’ stato un costante metodico sviluppo compiuto senza arresti e senza brusche impennate; è stata rispettata una tradizione*

secolare di serietà e di prudenza; ma si è modernizzata e si continua a modernizzare la struttura organizzativa, si sono resi sempre più pronti ed efficienti i servizi per la clientela, pervenendo spesso, in questo campo, a posizioni di avanguardia. Si può affermare, senza un peccato d'orgoglio, che l'Istituto Bancario San Paolo di Torino, nei vari settori in cui si articola la sua attività, rappresenta qualcosa di quasi insostituibile per le zone nelle quali agisce. E' questa una constatazione che aumenta le responsabilità di tutti quelli che al "San Paolo" dedicano la loro opera, ma permette loro di ritrarre giusta soddisfazione morale dal lavoro in quanto costituisce ambito premio per tutti gli appartenenti alla grande Famiglia dell'Istituto."

In questo spirito venne non soltanto commissionata la storia dell'Istituto, ma furono anche redatte le relazioni al bilancio dell'anno precedente, il 1962, e del 1963 e svolte tutte le cerimonie per celebrare l'anniversario; ciò al di là delle ovvie considerazioni sull'eccezionalità di quest'ultimo, sottolineata del resto dallo stesso Abrate nella Prefazione della storia: *"Non sembri vuota presunzione l'affermare che la ricorrenza per cui questo volume vede la luce sfugge del tutto alla banalità di un compleanno... troppo recente. Si tratta infatti di un IV centenario e non molte sono, non dirò in Italia ma nel mondo, le aziende o comunque gli enti (ivi compresi gli Stati stessi) che possono vantare un'anzianità come questa."*

Tornando alle accennate relazioni di bilancio, balza subito all'occhio che quella relativa al bilancio 1962, approvata insieme al bilancio stesso e metà del 1963, incomincia così: *"Col 25 gennaio il San Paolo ha iniziato il suo quinto secolo di vita. In quattrocento anni di faticoso lavoro e di sviluppo, l'Istituto ha dimostrato, non solo il suo progressivo adattamento a situazioni economiche che si sono trasformate per il continuo mutare dei bisogni dovuto all'evolversi delle condizioni di vita dell'umanità, ma altresì la sua positiva funzione, perché sempre ha potuto rappresentare un centro propulsore delle iniziative imprenditoriali nelle località dove opera."* Continuava, la relazione, ricordando il concreto apporto dell'Istituto nel dopoguerra, per la ricostruzione edilizia e economica del Paese; il tutto con la prudenza che aveva sempre informato l'opera e la condotta della banca in base a una tradizione alla quale non era possibile derogare. Infine, concludeva con l'affermazione che questa rappresentava la peculiare caratteristica del San Paolo, da cui traeva origine la meritata fiducia che l'Istituto godeva presso i risparmiatori e clienti.

Gli eventi di rilievo attinenti alla ricorrenza si svolsero nel primo semestre del 1963, a cominciare dal Consiglio di Amministrazione del 24 gennaio. Il Presidente Luciano Jona si dichiarava sicuro interprete del pensiero di tutti i Membri dell'Am-

ministrato nel constatare come la seduta aveva assunto grande solennità, poiché si era alla vigilia della ricorrenza del IV Centenario della Fondazione del San Paolo (avvenuta il 25 gennaio 1563). Proseguiva confermando le celebrazioni programmate per l'indomani e leggendo poi i telegrammi augurali pervenuti dal Papa (con speciale benedizione), dal Presidente della Repubblica, dal Presidente del Consiglio e dal Governatore della Banca d'Italia, facendo presente che continuavano a pervenire numerosissimi messaggi di auguri dall'Italia e dall'estero.

Il 25 gennaio il Personale di Torino si radunò alle 7,45 nel salone della Sede di Via Monte di Pietà per assistere alla funzione celebrativa officiata dall'ex funzionario Don Augusto Riva, mentre alla stessa ora veniva celebrata una Santa Messa presso i locali di tutte le Filiali Capogruppo. Nella Chiesa dei SS. Martiri, alle ore 10, la commemorazione venne officiata dal Cardinale Maurilio Fossati, Arcivescovo di Torino assistito da quattro Vescovi e con la presenza del ministro delle Finanze, On.le Trabucchi, del Sottosegretario al Tesoro, On.le Bovetti, del Prefetto, del Prof. Valletta, delle massime autorità di Torino e delle zone in cui operava l'Istituto, dei Consoli accreditati a Torino, dei maggiori esponenti del mondo economico-finanziario. Per l'Istituto parteciparono i componenti del Consiglio di Amministrazione e della Direzione Generale, una rappresentanza del Personale composta dai Capi Servizio, dai Direttori delle Sedi, delle Succursali e delle Agenzie di Torino, due membri di ogni Servizio Centrale e cinque della Sede di Torino, nonché la Delegazione Aziendale del Personale Direttivo, la Commissione Interna, il Consiglio degli Anziani e una rappresentanza dei Pensionati. Dopo la cerimonia, l'Amministrazione e la Direzione Generale incontrarono i "media" per una conferenza stampa e per una visita al nuovo palazzo di Piazza San Carlo. I quotidiani di informazione e finanziari, la radio e la televisione diedero ampia risonanza all'avvenimento.

Le manifestazioni del 25 gennaio culminarono in autunno con la visita del Presidente della Repubblica, Antonio Segni, che inaugurò ufficialmente la nuova Sede Centrale di Piazza San Carlo.

L'anno seguente, nella relazione al bilancio 1963 venne sottolineato che nell'anno del IV Centenario si era avuto modo di apprezzare l'estimazione in cui l'Istituto era tenuto da autorità nazionali e locali, dai corrispondenti nazionali e internazionali, dalla clientela, dagli operatori economici, dalla vasta schiera dei privati risparmiatori che all'Istituto accordavano la loro incondizionata e affettuosa fiducia. Si pose inoltre in rilievo che tutti i mezzi di informazione avevano voluto manifestare il loro più vivo interessamento per l'Istituto nel farne conoscere a un vastissimo pubblico la storia, la

natura e le finalità, tributando quindi a tutti i “media” il più sentito ringraziamento. Nelle conclusioni, il Consiglio di Amministrazione e la Direzione Generale esprimevano l’impegno della continuità nella dedizione incondizionata al servizio del pubblico interesse, certi che il Personale tutto avrebbe corrisposto alle aspettative. A garanzia della promessa continuità – veniva rimarcato – stavano le ripetute prove di saggezza e di intelligente operosità del passato che avevano permesso di affermare tale ponderata sicurezza e che consentivano di rinnovare l’augurio che il presente fosse concreta premessa per un sempre migliore futuro.



Stampa Sera del 31 ottobre 1963

2. Le iniziative per la commemorazione del IV Centenario

Numerose furono le iniziative per commemorare l’evento, la prima delle quali l’esposizione del vessillo nazionale nella giornata del 25 gennaio in tutte le Filiali dell’Istituto. Nel mese di gennaio venne assegnata a un’autovettura del San Paolo la targa TO 500.000 con una cerimonia nel salone FIAT di via Roma a titolo di simpatico gemellaggio della moderna Torino automobilistica con l’antica Torino alla nascita del San Paolo. Iniziative che si aggiungevano a corollario delle manifestazioni già illustrate, tra le quali spiccava l’inaugurazione della nuova Sede di Piazza San Carlo.

Fu del resto fortemente voluta la coincidenza dell'inaugurazione con la celebrazione della ricorrenza. E qui viene spontaneo domandarsi quale regista avessero ingaggiato ai piani alti dell'Istituto, non soltanto per pianificare ma anche per dirigere e disimpegnare tutte le attività necessarie. Per dare una risposta più che esauriente, basti questa breve affermazione: *“A proporre e organizzare le manifestazioni fu l'Ufficio Studi che operava in staff al direttore generale Rota con funzionari di prim'ordine, alcuni dei quali, come il responsabile Luigi Arcuti e Zefferino Franco, sarebbero giunti ai vertici dell'Istituto.”*

Una gradita attestazione questa, di Anna Cantaluppi Curatrice dell'Archivio Storico della Compagnia di San Paolo e dal 2015 Direttore della “Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura” della Compagnia stessa, tratta dal Volume Primo 1563 – 1852 dell'opera storiografica *La Compagnia di San Paolo 1563 – 2013* “a cura di Walter Barberis con Anna Cantaluppi”, edita nel 2013 in occasione del 450° Anniversario della Fondazione della Compagnia di San Paolo.

Sempre grazie alla fucina di idee dell'Ufficio Studi, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 30 marzo venne formalizzata la pubblicazione di due volumi: la monografia storica di Mario Abrate, con 18 stampe artistiche inedite sulla Torino antica, 18 tavole sulle monete dei Savoia e 8 documenti in formato originale tratti dall'Archivio storico dell'Istituto; l'Inventario analitico dell'Archivio Storico, curato da Giuseppe Locorotondo. Un elegante cofanetto riuniva i due volumi; l'edizione economica invece presentava la sola monografia storica. Della pubblicazione, destinata alla primaria clientela e a tutto il Personale, vennero stampate 8.000 copie: 4.000 in edizione economica e 4.000 in semilusso.

L'opera di Abrate, pur non abbracciando l'intero periodo di vita del San Paolo fino al 1963, si concluse col 1932, un traguardo sufficiente per dare conto delle ultime rilevanti trasformazioni del San Paolo in quel tempo: nel 1923, quando, come “Istituto delle Opere Pie di San Paolo in Torino”, gli venne riconosciuta la prevalente attività creditizia ordinaria classificando di prima categoria il Monte di Pietà; nel 1928, quando da Istituto delle Opere Pie di San Paolo in Torino assunse la nuova denominazione “Istituto di San Paolo di Torino – Beneficenza e Credito” e nel 1932, quando per legge divenne “Istituto di San Paolo di Torino” con la qualifica di “Istituto di credito di diritto pubblico”. Per comprensibili ragioni, l'opera venne corredata a cura dell'Ufficio Studi di un'appendice dal titolo *L'Istituto Bancario San Paolo di Torino nell'ultimo trentennio (1932 – 1963)*”.

Venne pure coniato un medaglione commemorativo, recante nel recto la tradizionale effigie dell'Apостоło San Paolo, conio del Calandra, e nel verso la riproduzione

del monumento a Emanuele Filiberto in Torino con lo sfondo della nuova Sede di Piazza San Carlo. Questo medaglione di 3,9 cm. di diametro venne consegnato in bronzo ai dipendenti che alla data del 31/12/1962 non avevano ancora compiuto 20 anni di servizio e in oro a quelli con maggiore anzianità, accompagnato da diploma. A tutto il Personale in organico venne inoltre riconosciuta una gratificazione, che era pari alla mensilità netta del mese di gennaio 1963 per i dipendenti che al 31/12/1962 avevano compiuto tre anni di servizio effettivo, 2/3 di una mensilità per quelli da 1 a meno di 3 anni e 1/12 per gli assunti nel 1963. A fine anno, venne poi deliberata una gratifica integrativa pari a lire 50.000, uguale per tutti i dipendenti in servizio e pensionati, e furono cancellate tutte le punizioni inflitte.

3. L'economia del Paese frenata da una crisi congiunturale attenuata da provvedimenti della Banca d'Italia

Il 1963 non fu un anno facile per la nostra economia. Si prevedeva che la ripresa non sarebbe stata immediata, anche se si erano individuate le cause delle persistenti debolezze congiunturali. Da una parte si affacciava un netto miglioramento nel tenore di vita degli italiani, ma dall'altra, emergeva la necessità di una politica capace di restituire il dinamismo negli investimenti. Per fare ciò, occorreva una migliore regolazione del Mercato Economico Europeo da parte della Comunità Europea e, sul piano nazionale, una politica economico-finanziaria volta a incentivare il risparmio. E tutto questo, tenendo presente che il M.E.C. (Mercato Europeo Comune) si basava su un'economia di mercato e doveva quindi adeguarsi alle condizioni di un mondo in continua espansione e che l'economia italiana doveva allinearsi al liberalismo economico che aveva cambiato i rapporti tra le varie classi sociali. D'altro canto, mentre il M.E.C. doveva fare i conti con mercati di consumo che si erano notevolmente potenziati in varietà e volumi, l'economia italiana si trovava alle prese con l'accentuazione dei consumi improduttivi che andavano frenati.

Di fatto, la vistosa perdita di valore della moneta e il continuo dilatarsi della spesa pubblica nell'ultimo anno avevano sviluppato una spinta inflazionistica che aveva fatto crescere rapidamente i prezzi, accentuando il senso di sfiducia nel risparmiatore e inducendolo a consumi voluttuari. Situazione scottante da cui erano sorte preoccupazioni sulla stabilità monetaria, che richiedeva immediate misure volte a evitare la svalutazione, quali un severo controllo della spesa pubblica e delle opere non indispensabili. La Banca d'Italia assunse quindi provvedimenti per mantenere

la spinta negli investimenti in un momento così delicato: la riduzione della riserva obbligatoria, il contingentamento dei Buoni Ordinari del Tesoro, il rimborso dei Buoni del Tesoro Novennali in scadenza e una nuova disciplina dei tassi interbancari. Particolarmente efficaci furono i primi due, che riducevano nel sistema bancario i vincoli di investimenti in titoli dello Stato, provvidamente lasciati dal legislatore alla gestione della Vigilanza, con la conseguente liberazione di liquidità delle aziende di credito utilizzabile per l'attività creditizia.

Quanto ai singoli settori, l'agricoltura, in cui i problemi rimanevano, era sempre in attesa di incentivi mirati viepiù indispensabili, anche se l'esodo delle forze lavoro aveva ridotto la pressione demografica. Le spese di distribuzione incidevano in misura notevole sul prezzo di vendita a tutto vantaggio degli intermediari. Per questi motivi, si rendeva necessario il potenziamento, nell'ambito del "Piano verde", di tutti i rami del settore, perché un aumento della popolazione senza analogo aumento della produzione comportavano, per forza di cose, un incremento delle importazioni. Nell'industria il progresso, più contenuto rispetto agli anni precedenti, aveva subito un rallentamento. Chiaro sintomo, anche questo, della ridotta formazione del risparmio a causa della mancanza di interesse dei risparmiatori verso gli investimenti produttivi. Come l'agricoltura, anche il commercio aveva sofferto degli anormali costi di distribuzione il cui onere veniva a pesare sul consumatore. Solo l'adozione di razionali metodi di distribuzione avrebbe potuto portare a contatto dei consumatori quei prodotti ad alto costo poco accessibili.

4. La continuità dei soddisfacenti risultati economici e patrimoniali dell'Istituto malgrado il contesto sfavorevole

In un contesto economico-finanziario così frastagliato, vediamo come erano andate le cose in "casa nostra", cioè al San Paolo. Come sempre gli utili furono più che buoni: 266 milioni di lire per l'Azienda Bancaria, 220 per il Credito Fondiario e 40 per le Opere Pubbliche per un totale che superava i 500 milioni. Tale utile netto andò a incrementare, in buona parte per statuto, i Fondi Patrimoniali i quali, grazie anche agli accantonamenti a riserve, raggiunsero complessivi 10,5 miliardi (+ 13,5%). E questo al di là della consueta costituzione di cospicui accantonamenti, ritenuti necessari o opportuni quali, come per gli anni precedenti, l'ammortamento integrale di tutte le posizioni in sofferenza, come pure degli acquisti e delle spese a valenza pluriennale, oltre all'accantonamento di 1.900 milioni in fondi vari e la costituzione di riserve di 1.700 milioni per le partecipazioni. Il complesso degli immobili di proprietà era valutato alme-

no 13 miliardi, ma era a bilancio per 1 lira, continuando in una consolidata tradizione.

A tali rilevanti risultati economici-patrimoniali, si potrebbe dire in perfetta sintonia con l'eccezionalità della celebrazione, si era pervenuti con un aumento del 17,5 % della raccolta (contro il 13% a livello nazionale). Il che aveva permesso di incrementare gli impieghi del 20%, senza appesantire il rapporto con i depositi. E soprattutto – ciò che fu molto importante – senza provocare alcun rallentamento all'attività del settore industriale quando, nel secondo semestre, si dovettero adottare provvedimenti di contenimento dei fidi. Nel complesso, la massa amministrata dall'Istituto (depositi a risparmio, cartelle e obbligazioni in circolazione) balzò a 741 miliardi.

5. Un nuovo record di mutui erogati dal Fondiario pur in un contesto di rallentamento delle costruzioni

In una fase congiunturale di attenuazione degli investimenti, l'industria edilizia non poté non risentirne. Passò infatti da un eccezionale sviluppo a un contrastato rallentamento delle costruzioni. Diverse furono le cause: le speculazioni, il profilarsi di una nuova legislatura, il più difficile accesso al credito dovuto alla crisi del reddito fisso. Nonostante ciò, il Credito Fondiario raggiunse un nuovo record con 61 miliardi di lire di mutui erogati e un incremento del 14% delle cartelle in circolazione. Non solo: sebbene il mercato fosse segnato da generali ribassi a livello nazionale, la quotazione delle cartelle San Paolo si mantenne stabile, a conferma di una solida tradizione che aveva consentito al titolo di restare, per il momento, indenne dalla crisi al ribasso che stava subendo tutto il reddito fisso a causa della lievitazione dei tassi.

Per sostenere il momento delicato vennero cedute cartelle fondiarie 5% per importi notevoli a Banche e Enti finanziatori con patto di riacquisto. Certamente il settore destava preoccupazioni che andavano monitorate, tenendo anche presente l'elevato ammontare delle somme delle domande di mutuo in istruttoria. Basti citare la cifra di 94 miliardi al 30 settembre 1963 per le domande pervenute in Sede Centrale, alle quali occorreva aggiungerne altri 55 per quelle in giacenza presso le Filiali. Come nota positiva, la formula "Risparmio Casa" aveva dimostrato il suo successo e la validità sociale con l'erogazione di 970 mutui nel corso dell'anno.

L'ultimo arrivato, il Credito Agrario, venne favorito dalla capillarità della rete di Filiali che consentì un notevole sviluppo specie nelle operazioni di esercizio, mentre il credito di miglioramento era stato condizionato dalla esiguità dei contributi in conto interessi assegnati dallo Stato. Nel corso dell'anno venne stipulata la con-

venzione per l'adesione al "Fondo interbancario di garanzia" a copertura dei rischi derivanti dalla concessione dei mutui fino a un massimo dell'80% della perdita.

La Sezione Opere Pubbliche infine risentì dell'andamento del mercato immobiliare e della congiuntura, come tutto il settore. Ciononostante, le erogazioni si incrementarono di un terzo e alla fine dell'esercizio le domande in corso di istruttoria raggiunsero la cifra di circa 10 miliardi.

6. Partecipazioni con valenza sociale ancora più significative nell'anno del IV Centenario

Nell'anno del IV Centenario non poteva presentarsi occasione migliore per l'Istituto di una partecipazione concernente il Centro Internazionale di Perfezionamento Tecnico e Professionale a favore dei Paesi in via di Sviluppo. Il relativo progetto ne prevedeva la sistemazione in un'area di 500.000 mq negli edifici costruiti al Valentino per il Centenario dell'Unità d'Italia.

Il Centro Internazionale era previsto per accogliere fino a 1.500 allievi ai corsi di formazione di quadri dirigenti aziendali, tecnici di medio livello, istruttori di materie professionali. Con la collaborazione del Comune di Torino e l'appoggio del Governo, i componenti del Comitato promotore erano lo stesso Comune e la Provincia di Torino con varie istituzioni nei settori industriali e bancari: Montecatini, Fiat, Olivetti, Pirelli, I.R.I., I.M.I., San Paolo, Cassa di Risparmio di Torino e Banca di Roma. Il Bureau International du Travail di Ginevra nominò un Gruppo di Lavoro per gli studi e le strategie necessarie con le relative modalità di applicazione.

Una particolare valenza sociale ebbe anche l'iniziativa dell'Istituto di costituire una società immobiliare per la sistemazione del deficit della Banca Sutto e Gaino di Acqui Terme. Iniziativa che, al di là di un'automatica estensione dell'operatività dell'Istituto, si connotava per un emblematico aspetto positivo: la tutela dei clienti di quella banca.

7. Gli interventi di finitura della Sede di Piazza San Carlo in tandem con lo sviluppo della rete delle Filiali

Nel corso dell'anno, quasi tutte le riunioni del Consiglio di Amministrazione spaziarono dalle delibere in materia di potenziamento della rete territoriale a quelle concernenti la nuova Sede Centrale, al di là ovviamente degli interventi in generale e sull'operatività dell'Istituto. Dieci nuove Filiali iniziarono la loro attività e 18 si

installarono in nuovi locali di proprietà, mentre per altre 61 erano in corso i relativi lavori di ristrutturazione. Una conferma di rilievo, per di più nell'anno del IV Centenario, non solo dello sviluppo territoriale dell'Istituto, ma anche dell'attenzione e della cura che veniva dedicata alla manutenzione e al rinnovamento dei locali, destinati sia ai dipendenti sia all'accoglienza della clientela.

Una notazione che porta ovviamente a vedere in parallelo i lavori di finitura, si può dire, fino all'inaugurazione della Sede di Piazza San Carlo. Il palazzo, ricostruito dalle rovine belliche, era stato trasformato in una delle sedi bancarie più moderne e razionali d'Europa. Con tale iniziativa, l'Istituto volle dotare Torino di un centro finanziario e anche ripristinare uno degli angoli più cari ai torinesi, arricchendolo di un salone per assemblee, di una galleria per esposizioni e mostre e di un'elegante caffetteria, come l'antico Caffè San Carlo.

Quanto alla nuova Sede, pur senza scendere nei dettagli di completamento dell'opera, meritano di essere citate le forniture di installazioni tecniche quali: impianti televisivi, ringhiera in bronzo per la scala principale per il pubblico, pareti mobili, plafoniere e lampadari per il salone, scaffali tipo "Compactus" dallo sviluppo di mq 3.500 per l'archivio del Credito Fondiario e l'impianto per 2446 cassette di sicurezza. Così come gli acquisti di articoli di pregio per i locali di rappresentanza: un arazzo della Manifattura di Beauvais su cartone autentico del pittore Boucher, oggetti di antiquariato e nove dipinti dell'Antico Oratorio della Compagnia di San Paolo, raffiguranti episodi della vita dell'Apostolo, provenienti dalla Curia Arcivescovile di Torino.



Ufficio di rappresentanza con arazzo della Manifattura di Beauvais

8. Gli albori del Centro Contabile di Moncalieri con l'inizio della costruzione del nuovo edificio

Non è dato sapere se e quando sia stata voluta la coincidenza col IV Centenario anche dell'inizio dei lavori di costruzione del nuovo edificio in Moncalieri, per trasferirvi, con la nuova denominazione "Centro Contabile" assunta nel 1956, la struttura del Centro Meccanografico, ospitato nei locali di Piazza Bernini fin dalla sua costituzione, avvenuta nel 1954. Sta di fatto che anche un evento strategico come questo dimostra ai posteri la lungimiranza dei vertici di allora, poiché pose la nuova base di una struttura operativa che, superato il mezzo secolo con la sua eccellenza, continua tuttora a operare magistralmente.

Da tempo, l'Istituto riteneva obsoleti e insufficienti per le sopraggiunte necessità i locali in Piazza Bernini e, per questi motivi, era alla ricerca di un terreno adeguato per la realizzazione di un nuovo Centro. Dapprima un terreno in Collegno e poi un altro in Moncalieri. A dire il vero, quest'ultimo era stato acquistato dall'Istituto (se n'è parlato nel Capitolo 1961) per farne un magazzino destinato alla conservazione di prodotti alimentari da affittare alla propria clientela; progetto poi caduto in quanto la Camera di Commercio di Torino aveva assunto l'iniziativa di costituire una Centrale Ortofrutticola di tipo moderno alla cui Società per Azioni avrebbe partecipato l'Istituto.

Su questo terreno, incrementato dall'acquisto di ulteriori aree limitrofe, partirono a spron battuto i lavori per costruire un edificio destinato al Centro Contabile di circa 3.000 mq. a tre piani fuori terra, con seminterrato e autorimessa, e un edificio per servizi, oltre a impianti sportivi destinati a Circolo ricreativo per i dipendenti, per una spesa prevista di 1.400 milioni. Questo imponente complesso, con ultimazione prevista per il 1964, fu realizzato con i criteri più aggiornati, con la capacità di ospitare ben quattro gruppi di elaboratori elettronici. In parallelo procedevano studi e ricerche sull'uso delle più moderne tecniche di elaborazione per una strutturale organizzazione contabile, necessaria per migliorare il rapporto tra costi aziendali e produttività. In attesa dell'ultimazione dei lavori, venne ordinato alla Olivetti un secondo elaboratore ELEA 9003 del costo di lire 458 milioni.

9. La novità dell'arricchimento del Personale con il 1° Concorso aperto alle donne

A fine 1962 il Personale era salito a 2.743 unità, con un incremento di 200 nel corso dell'anno. Ma la persistente crescita delle attività imponeva continue iniezioni

di risorse umane, talché nel 1963 vennero assunti 292 impiegati del Concorso del 1962, avviando per i rimanenti 32 classificati le relative procedure di assunzione. Ma non risultando tali provvedimenti sufficienti a causa di sopraggiunte necessità, venne indetto un nuovo Concorso che dava importanza alla conoscenza di lingue estere, ma sempre riservato al sesso maschile. Nel frattempo però era stata emanata la Legge 9/2/1963 n.66 “Ammissione della donna ai pubblici uffici e alle professioni” cui seguì una circolare della Presidenza del Consiglio dei Ministri sulla sua applicabilità. Conseguentemente, l’Istituto modificò il 1° paragrafo del Bando del Concorso, con l’abolizione della clausola “riservato al sesso maschile”. Possiamo quindi dire che quello del 1963 fu il primo concorso “open”: altra singolare coincidenza nell’anno del IV Centenario.

Continuarono i seminari di addestramento per i maggiori settori di attività con una partecipazione di oltre 500 dipendenti e gli stages presso corrispondenti esteri, nonché i corsi di lingue. Né mancarono i benefit, come la possibilità di pensionamento per il personale femminile a domanda dopo 20 anni di anzianità con una pensione pari al 2% dello stipendio per ogni anno di servizio e le ferie portate a un massimo di 25 giorni lavorativi. E questo, oltre le consuete promozioni sempre numerose e motivate anche dal costante e notevole afflusso di nuove assunzioni, che avevano contribuito a elevare la piramide aziendale.

19.1964

LA RAMPA DI LANCIO DEL CENTRO CONTABILE

1. Il ciclopico passo indietro del sistema economico e produttivo nazionale

Il 1964 fu un anno all'insegna di un'imponente catena di regressioni e fermate nel sistema economico e produttivo del Paese; sistema che subì una vistosa fermata, eccetto l'agricoltura che ebbe un'annata molto favorevole (fu allora una stranezza). Anche l'edilizia fu affetta da una rilevante immobilità. Le costruzioni aumentarono sì del 6%, ma in conseguenza delle attività iniziate negli anni precedenti, mentre le progettazioni erano scese del 27%, a dimostrazione della riluttanza degli imprenditori edili a investire in quei frangenti.

Incisero su questo diffuso arretramento economico e produttivo il deficit senza precedenti della bilancia dei pagamenti (l'ammontare delle importazioni fu di gran lunga superiore a quello delle esportazioni) e l'instabilità monetaria; fenomeni nefasti che raggiunsero, con il conseguente processo inflazionistico, la massima intensità nel primo semestre, attenuandosi verso metà anno grazie a un'apprezzabile ripresa.

In un contesto del genere il settore bancario non poteva che stare al passo talché, pur conseguendo il miglioramento del rapporto depositi/impieghi (l'aumento dei depositi fu sensibilmente superiore a quello degli impieghi), registrò una minore crescita di entrambi i fattori. In dettaglio, i depositi ebbero un incremento inferiore di cinque punti rispetto all'anno precedente. Analogamente la domanda di credito a breve segnò un rallentamento, con un 3% di crescita in confronto al 21% precedente. Chiaro sintomo della stasi del sistema produttivo nella costituzione delle scorte di magazzino.

2. Continuità dei positivi risultati malgrado il contesto sfavorevole

In un contesto economico-produttivo così sfavorevole, l'Istituto si barcamenò con perizia per cogliere le pur limitate opportunità, anche se non poté evitare i riflessi negativi della congiuntura. Di fatto la raccolta nel 1964 si incrementò di 48 miliardi di lire, pari al 10,7%. Ma con una distinzione importante, rappresentata dal collocamento delle cartelle fondiarie che registrò un aumento davvero straordinario pari al 66,6%.

Nel complesso i mezzi amministrati raggiunsero a fine anno 829 miliardi a livello di Istituto, con due particolarità di rilievo: il piccolo risparmio era andato meglio dei conti correnti a conferma della capillarità operativa delle Filiali nel settore delle famiglie, mentre i conti correnti con l'estero avevano avuto una considerevole flessione anche a seguito delle disposizioni governative sul contenimento dell'indebitamento verso il mercato estero. Nell'ambito dei mezzi amministrati le cartelle fondiarie e le obbligazioni opere pubbliche figurarono per 277 miliardi.

Quanto agli impieghi a breve fine esercizio, i relativi affidamenti ammontarono nel complesso a L. 279 miliardi. con un calo di 556 milioni pari allo 0,20% rispetto al 1967. Una diminuzione di lieve entità, ma interessante in quanto effetto di una curiosa sommatoria algebrica i cui termini furono: una notevole riduzione degli impieghi nei settori legno, meccanica, tessili e chimici in contrapposizione a un aumento nell'edilizia e negli enti pubblici.

I risultati economici furono comunque in linea con i consueti parametri di sviluppo dell'Istituto, con un utile netto, tra Azienda Bancaria e Sezioni, di 540 milioni. Di conseguenza, i Fondi Patrimoniali dell'Istituto salirono, grazie agli accantonamenti a riserve e dopo l'assegnazione della quota statutaria dell'utile netto, a 12,301 miliardi con un incremento dell'11% sull'anno precedente.

Crescita patrimoniale che collocò l'Istituto all'80° posto nella graduatoria internazionale delle Banche (con una risalita di 5 posizioni) e al 6° posto tra quelle italiane, a dimostrazione che il San Paolo aveva saputo consolidare la posizione acquisita nel 1963, pur essendo presente soltanto nella zona nord occidentale del Paese e in Roma e malgrado l'avversa congiuntura, particolarmente sentita nelle zone in cui operava.

3. Le operazioni a medio lungo termine in un anno segnato dal ritorno all'eccesso della domanda di mutui fondiari

Un esempio eclatante dei corsi e ricorsi storici fu per l'Istituto il 1964. Ebbe in-

fatti quell'anno la particolarità di essere il primo in cui ritornò l'eccezionale surplus di domanda di credito fondiario, al quale il San Paolo aveva già risposto in passato nell'unico modo possibile: con limitazioni nell'accettazione delle domande di mutui. Tra aprile e luglio, il Consiglio di Amministrazione dovette assumere provvedimenti sempre più restrittivi per ridurre il monte delle domande in corso di istruttoria. Al 1° gennaio erano salite a ben 4.249, una quantità allora insostenibile nei tempi tecnici accettabili per l'erogazione dei mutui. Non solo: ammontavano a 101 miliardi di lire, una cifra che superava sensibilmente quella delle nuove collocazioni di cartelle fondiarie.

In concreto, le accettazioni di nuove domande vennero limitate alla procedura "Risparmio Casa" collegata con gli specifici libretti di deposito così denominati. Ulteriori limitazioni si susseguirono poi nell'ambito della procedura, con restrizioni sempre maggiori, finché non si affermò la prassi per cui venivano accettate solo domande di mutuo con la presentazione del libretto di deposito "Risparmio Casa", acceso da due anni e con giacenza dei versamenti non inferiore a un anno. A fronte della domanda, il mutuo veniva erogato in base alle somme versate sul libretto, comunque per un importo non superiore al 50% del valore dell'immobile.

Con tale sistema il monte domande in istruttoria al 30 giugno rimase quasi inalterato nel numero (4.268), ma venne ridotto sensibilmente come cifra a 94 miliardi e nel corso dell'anno il Credito Fondiario stipulò 2.850 mutui per quasi 44 miliardi, con un incremento del 13,6 %, malgrado i primi sintomi negativi del collocamento delle cartelle.

Limitata, seppure in crescita, fu l'attività di erogazione di mutui Opere Pubbliche, con 15 contratti stipulati tra Piemonte, Liguria e Lombardia, per un totale di poco superiore ai 615 milioni.

Rilevante fu invece, in complesso, l'attività del Credito Agrario che triplicò le sue risultanze, nonostante l'esiguità dei contributi statali assegnati. A fine esercizio le operazioni di credito di miglioramento effettuate ammontarono a circa 630 milioni, oltre a 411 domande per 2.719 milioni in corso di istruttoria.

4. L'increscioso aggravamento dei rapporti sindacali

Dal dopoguerra in poi i rapporti delle aziende di credito con i Sindacati erano stati, nel rispetto del gioco delle parti, sostanzialmente corretti: da un lato i contratti nazionali erano curati dall'Assicredito, dall'altro le relazioni sindacali erano tenute dalle singole banche. I rapporti dell'Istituto con le organizzazioni sindacali

erano buoni, anche grazie all'ottimo andamento dell'azienda, che aveva favorito la concessione di benefici di ogni tipo, ultimo dei quali il Circolo Ricreativo.

I rapporti incominciarono a deteriorarsi per iniziativa di pochi elementi con scioperi e atteggiamenti inconsueti, come la lettera di rimostranze della Commissione Interna sulla sistemazione dei dipendenti nel nuovo complesso di Piazza San Carlo, non condivisa però da questi ultimi. Comportamenti peraltro non riscontrati nel sistema bancario.

Un ulteriore aggravamento dei rapporti fece sì che una riunione del Consiglio di Amministrazione venisse quasi interamente dedicata all'argomento con l'intervento di tutti i Consiglieri. La decisione finale fu quella di applicare la disciplina prevista per le Commissioni Interne. Poiché queste ultime e i relativi Delegati non erano classificati tra gli organi sindacali, l'Istituto si sarebbe attenuto da allora alla scrupolosa osservanza delle norme in convenzione, con la conseguenza che le infrazioni sarebbero state passibili di sanzioni disciplinari, così come previsto dal Regolamento per il Personale. Inoltre, dall'assunzione di detti provvedimenti, l'unico referente della Commissione sarebbe stato il Servizio Personale e non più anche il Presidente, come era consuetudine da tempo.

5. L'entrata in funzione della Centrale dei Rischi

È molto significativa del rigore e dell'oculatezza del San Paolo, nell'erogazione dei crediti, la risonanza che l'Istituto diede, nella relazione di bilancio, al provvedimento istitutivo della Centrale dei Rischi nel 1962 e alla sua entrata in funzione a partire dal 1964. Così iniziava la trattazione dell'argomento: <<*Considerata l'importanza che subito venne attribuita a questo provvedimento, è giusto carpire una frase di Luigi Einaudi che dice essere nato "in ausilio allo svolgimento dell'arte bancaria le cui difficoltà sono eccezionali"*>>.

L'unico obiettivo della Centrale dei Rischi era quello di ridurre i rischi dell'attività creditizia, pur mantenendo il segreto bancario e le facoltà decisionali delle banche. In parole povere, ogni soggetto affidato (persona fisica o società) andava comunicato, unitamente all'importo dell'affidamento concesso e al suo utilizzo, dalla banca alla Centrale, che trasformava il nome del cliente in un numero di schedario, garantendo anche l'anonimato della banca segnalatrice.

Con questa nuova possibilità di un esame panoramico della clientela affidata fu possibile selezionare i fidi concessi, allargandoli ai meritevoli, riducendoli a coloro i quali avevano fatto dichiarazioni non conformi o richiesto finanziamenti per scopi

incongruenti, addirittura di mero prestigio, identificando le partite stagnanti o non adeguate e infine evidenziando sconfinamenti prima non avvertibili.

L'avvento della Centrale venne visto dalle banche come corollario della riforma in corso delle norme sulle società per azioni, con specifico riferimento ai principi di chiarezza e precisione delle poste dei relativi bilanci. La nuova istituzione alimentò quindi nel sistema bancario le auspiccate prospettive di evoluzioni tecniche e legislative atte a consentire alle aziende di credito, in un futuro molto breve, di valutare con il minor rischio possibile le richieste di finanziamento ricevute.



UN BELLISSIMO NATALE

Era la vigilia di Natale 1964, io lavoravo presso la Filiale di Borgone di Susa (Torino) come Vice Direttore e, come di consueto, in quel giorno prefestivo avremmo dovuto svolgere orario ridotto con uscita alle 13,30.

Era un periodo travagliato per la valle in quanto il Cotonificio Valle di Susa, importante azienda locale era stato posto in stato fallimentare, il suo proprietario era fuggito in Libano e i dipendenti, in maggioranza abitanti della zona, erano da mesi senza stipendio.

Verso le ore 13, preceduto da una telefonata, arrivò in filiale un funzionario del Servizio Organizzazione per confermare che il curatore fallimentare aveva finalmente autorizzato il pagamento a tutto il personale di un acconto sulle spettanze dovute!

Che fare? Si trattava di 150-160 persone che con quei soldi avrebbero vissuto più serenamente il Natale. Ci organizzammo per continuare il lavoro ad oltranza e, non appena ricevuti i soldi dalla Cassa Centrale, iniziammo i pagamenti.

Per necessità del curatore i dipendenti dovevano essere identificati, firmare tre tipi diversi di dichiarazione e passare alla cassa a riscuotere; fu un lavoro intenso e frenetico ma infine, verso la mezzanotte, riuscimmo a terminare.

Ricordo che verso le 23 ci telefonò il Direttore Generale Dr. Rota per ringraziarci della disponibilità e abnegazione dimostrate e per augurarci Buon Natale (erano altri tempi!). Dopo una quadratura abbastanza approssimativa brindammo con lo spumante ed andammo a casa. (io mi limitai solo a salire le scale perché abitavo, con mia moglie, sopra la filiale).

Confesso che ero stanco ma contento, per me era un bellissimo Natale!

Mario Volante



6. Il Centro Contabile (già Centro Meccanografico) come fattore di sviluppo aziendale in sinergia col Personale

L'inaugurazione nel 1964 del nuovo Centro Contabile in Moncalieri, succeduto al Centro Meccanografico in Piazza Bernini a Torino, rappresentò per l'Istituto il completamento di una strategia di sviluppo, prima precipuamente basata sul fattore risorse umane. Completamento che si realizzò nel corso degli anni successivi, con l'acquisizione del potenziale propulsivo di sviluppo del Centro Contabile in sinergia con quello del Personale.

L'importanza strategica di tale evento vuol essere appunto sottolineata da questo paragrafo *omnibus*, che eccezionalmente spazia dal Personale al Centro Contabile, seguito da una carrellata dei lavori in corso in tre Sedi importanti (la nuova Sede Centrale di Piazza San Carlo inaugurata nel 1963 e la Sede di Roma, entrambe oggetto di lavori straordinari per l'apertura al pubblico, oltre all'avita Sede di Via Monte di Pietà, già Sede Centrale, ristrutturata come Sede di Torino) per concludersi con altri interventi dell'Istituto riguardanti la rete delle Filiali.

a – “Fattore fondamentale dello sviluppo aziendale è l'elemento umano”

Non c'è stato bisogno di sfogliare alcun manuale di gestione delle risorse umane per creare il titolo di questo sottoparagrafo per la semplice ragione che questa indiscussa affermazione si trova proprio nella relazione accompagnatoria del bilancio del 1964: “*Fattore fondamentale dello sviluppo aziendale è l'elemento umano*”. Un principio che postula la massima cura della formazione professionale e pari attenzione alle aspirazioni del Personale. Un principio che si trovò da sempre di casa al San Paolo. Non per nulla venne ampiamente riportato nell'opera storiografica di Abrate, edita dall'Istituto nella ricorrenza del Quarto Centenario celebrato nel 1963.

Continuarono così i corsi di addestramento e i soggiorni di studio/perfezionamento presso corrispondenti esteri. Ma vennero anche conferite 400 promozioni, oltre all'elargizione di riconoscimenti vari, quali l'erogazione speciale al Personale impiegatizio e subalterno di lire 120.000, il contributo gite, l'assicurazione contro la disoccupazione involontaria del Personale in ruolo, la richiesta al Comune di Torino di terreni per la costruzione di case per cooperative formate da dipendenti.

b – Il processo di meccanizzazione supportato dal Centro Contabile secondo fattore dello sviluppo aziendale

Il nuovo Centro Contabile entrò in funzione nel mese di settembre, sistemato in una modernissima costruzione progettata e costruita, dall'anno precedente a tempo di primato, nel Comune di Moncalieri nella cintura di Torino. Questa realizzazione può essere considerata una tappa, una "rampa di lancio", di fondamentale importanza nel processo organizzativo di allora, dopo aver accentrato l'elaborazione della maggior parte delle operazioni contabili con parallela meccanizzazione delle Filiali e conseguente sgravio di lavoro materiale per il Personale..

Nel corso dell'anno si determinò un aumento dell'investimento in Moncalieri per due motivazioni: l'elevazione del fabbricato principale del Centro Contabile da 3 a 4 piani con la realizzazione di un corridoio tra il Centro e la palazzina dei servizi ausiliari e la costruzione di un altro edificio da adibire a Centro Ricreativo per il Personale, integrato da impianti sportivi formati da 2 campi da tennis e 6 da bocce, corredati da un ristorante-bar.



Il dr. Rota e il rag. Marchisio al Centro Contabile di Moncalieri

c – I lavori in corso nelle Sedi di Torino e Roma e altri interventi nella rete delle Filiali

La nuova Sede Centrale di Piazza San Carlo, i cui saloni erano entrati in funzione nel corso dell'anno, era ancora oggetto di lavori di completamento, anche se tutti i mezzi di comunicazione ne avevano evidenziato la modernità delle strutture con un indubbio positivo effetto pubblicitario. Ciò nonostante, i dipendenti, ma anche la clientela erano stati invitati a segnalare eventuali criticità per porvi rimedio e, per scrupolo mai eccessivo in casi del genere, era stata richiesta una perizia al Medico capo dell'Ufficio d'Igiene che non segnalò alcuna anomalia.

Venne invece sottoposta a veri e propri lavori di ristrutturazione la Sede storica di via Monte di Pietà, con la particolarità che, con il trasferimento della Presidenza e della Direzione Generale nella nuova Sede Centrale, i lavori di riallocazione potevano svolgersi a mano a mano che i locali si rendevano liberi. Di fatto nel complesso di Via Monte di Pietà, oltreché numerosi, molto incisivi furono i lavori per il mantenimento dell'operatività sia delle restanti strutture centrali e della Sede nel settore bancario sia delle altre strutture centrali negli altri settori, quali il Reparto Pegni, il Servizio Valori Bollati, l'Ufficio Beneficenza.

Per la Sede di Roma al Tritone, poiché ne era prevista l'inaugurazione l'anno successivo, fervevano i lavori e gli ordini di acquisto, riguardanti in particolare il granito rosso Balmoral per i pavimenti e la scenografica scala elicoidale. Infine nel corso dell'anno, vennero inaugurate tre nuove Filiali, altre sette traslocate in immobili di proprietà e assunte delibere di spese per lavori in numerose Filiali.



Ex Sede di Roma, atrio caveau e scala elicoidale



MEMORIE DEL PASSATO

La ex Sede di Roma

A passare in via della Stamperia e vedere i locali dell'ex Sede di Roma completamente svuotati da tutti gli arredi che le hanno conferito per tanti anni notevole prestigio, si avverte una forte emozione. Come naturale reazione sono tornato con la memoria al 1961 quando la Sede di Roma, con un organico di 43 dipendenti, occupava una porzione della Galleria Colonna (attuale Galleria Alberto Sordi) con ingresso da via dei Sabini, 7; i locali erano ubicati al piano terra, scarsamente illuminati, mentre il primo piano ospitava i servizi igienici.

Intanto erano iniziati i lavori di ristrutturazione della nuova Sede in via della Stamperia 64, angolo via della Panetteria. I lavori, che si erano protratti per alcuni anni a causa della difficoltà di liberare alcune unità ambientali occupate da attività commerciali, e dal ritrovamento di reperti archeologici, vennero finalmente portati a termine nel 1965, anno dell'inaugurazione.

Il progetto di ristrutturazione, a firma dell'arch. Tommaso Valle, è stata una vera sfida: cioè adattare l'interno alle esigenze operative richieste dall'Istituto lasciando riconoscibili i prospetti preesistenti, quindi un intervento che ospitasse all'interno le nuove funzioni con un salone trattato con un tipo di architettura che recepisce ed esaltasse la dimensione ed i valori dell'Istituto, conferendo nel contempo una irripetibile originalità.

Questo è stato possibile inserendo al suo interno una nuova ed autonoma struttura, composta da pilastri e travi metalliche, ottenendo così un piano interrato, per la realizzazione del caveau, e cinque livelli fuori terra: un ampio salone al piano terra, un piano ammezzato con affaccio sul salone, e quattro piani.

Il salone, dotato di un prezioso bancone vera opera d'arte dello scultore Nioi, l'ammezzato e il piano della Direzione si offrivano alla vista dei clienti elegantemente rivestiti in legno pregiato. La zona anti-caveau, dotata di un bancone circolare e vari box per l'apertura delle cassette di sicurezza, ospitava il terminale di una scala elicoidale che, attraversando il salone e l'ammezzato, terminava al secondo piano. Il piano ammezzato ospitava vari salotti per l'incontro con la clientela, il primo piano era riservato alla

Direzione, il secondo e terzo piano destinati ad uffici ed il quarto ai servizi (centralino e sala mensa). Un imponente lampadario con circa cento tubi di vetro colorato che avvolgevano la fonte luminosa centrale, posizionato al centro del soffitto del salone, dominava tutta l'area sottostante.

Un primo importante intervento di modifica risale agli anni fine-ottanta. La sempre più pressante necessità di disporre di nuove unità ambientali, da destinarsi ad uffici, fece maturare la decisione di chiudere il piano ammezzato con pareti vetrate trasformando così lo spazio per la clientela in uffici.

In quella occasione pensai di fissare il momento con alcune immagini che oggi procurano a chi ha vissuto quegli anni un senso di nostalgia.

Daniele Barbato



20.1965

LA METEORA DEL “DRIVE-IN” NELLA SEDE DI PIAZZA SAN CARLO

1. Il boom delle esportazioni in un contesto nazionale in calo negli investimenti

Il 1965 si chiuse per l'Italia con un incremento del reddito nazionale del 3,4% in termini reali che venne ritenuto soddisfacente. Percentuale che avrebbe potuto essere più elevata se alcuni settori produttivi non fossero rimasti pressoché stazionari, come era successo in particolare per l'edilizia che aveva rallentato gli investimenti nonostante l'alta liquidità del sistema economico.

In netta difformità operarono invece le aziende di credito, che investirono di conseguenza molta della loro liquidità in titoli emessi dallo Stato, da Enti pubblici e da Istituti di credito speciale. Il risultato fu che gran parte della spesa pubblica venne finanziata con il ricorso al mercato del risparmio. In pressoché tutte le regioni si assisteva infatti a un forte afflusso di nuovo risparmio nelle banche, al quale non corrispondeva altrettanta richiesta di finanziamenti a breve. A fine anno, il rapporto impieghi/depositi si assestò al 69,8% contro il 76,8% dell'esercizio precedente.

In un frangente così negativamente caratterizzato, la lieta novella fu quella che la bilancia dei pagamenti si chiuse con un attivo di circa mille miliardi, grazie al deficit statale più basso registrato dal dopoguerra, al boom delle esportazioni cresciute di oltre il 20 % e agli introiti dal turismo che avevano raggiunto primati assoluti.

2. I risultati stazionari condizionati dalla sfavorevole situazione economica del Paese

Le principali attività del San Paolo, pur in un contesto di chiaroscuri, approdarono alla fine del 1965 a risultati economici positivi, anche se stazionari. L'utile netto d'esercizio dell'Istituto ammontò infatti a 544 milioni di lire. I Fondi Patrimoniali raggiunsero 14 miliardi dopo gli accantonamenti a riserve e l'assegnazione della quota statutaria pressoché integrale dell'utile. E questo ferma restando la prassi della registrazione in bilancio per 1 lira dei cespiti di proprietà, tra i quali ovviamente spiccavano per notevole entità gli immobili. Per sottolineare che con tale prassi gli immobili costituivano una riserva implicita, si provvide a valutarli, pervenendo a un ammontare extra bilancio di 10 miliardi. Risultava perciò di tutta evidenza che l'Istituto poteva contare su un ammontare di riserve effettive pari a 24 miliardi.

Ai risultati d'esercizio si pervenne con un incremento nella raccolta dell'Azienda Bancaria di tutto rispetto pari al 20%, che la portò a 654 miliardi. In particolare, ne veniva sottolineata la circostanza che erano oltre 700.000 i libretti aventi un saldo medio non superiore a 500.000 lire, a dimostrazione della diffusione capillare dell'Istituto anche tra i ceti più modesti.

Per contro, l'aumento negli impieghi fu pari all'8,8% con un totale a fine esercizio di 304 miliardi. Aumento piuttosto contenuto che venne attribuito in gran parte al massiccio uso degli affidamenti che ne facevano le società finanziarie e al maggior utilizzo del credito bancario da parte delle imprese edili per coprirsi delle dilazioni di pagamento concesse ai loro acquirenti.

Tenuto conto, oltretutto della raccolta bancaria, anche delle cartelle e obbligazioni delle Sezioni, i mezzi amministrati dal San Paolo raggiunsero 967 miliardi.

3. Le prospettive di ripresa edilizia suscitate da provvedimenti normativi verso fine anno

L'industria edilizia e tutte le componenti sociali afflitte dalla stasi edilizia, che da tempo attendevano provvedimenti di rilancio del settore, ebbero una decisiva risposta verso la fine dell'anno dalla legge 1/11/1965 n. 1179. Fu una legge importante perché, per la prima volta, le istituzioni emanarono provvedimenti, complessi ma completi, per favorire la ripresa edilizia e nel contempo agevolare l'acquisto della prima casa da parte delle famiglie. Del resto, secondo studi di settore, in Italia era esplosa un'assoluta

necessità di abitazioni a basso/medio costo, mentre numerose erano le case di lusso, costruite in previsione di una continuità della domanda, rimaste invendute e/o sfitte.

La nuova legge venne strutturata in modo da innestarsi perfettamente nel sistema normativo precedente, che prevedeva la possibilità da parte di ogni Comune di espropriare determinati terreni e pagarli al prezzo della coltura agricola prevalente in quella zona; un prezzo quindi estremamente contenuto. Le aree così espropriate potevano poi essere offerte dal Comune a tale prezzo, in proprietà e/o diritto di superficie per 99 anni, alle Cooperative edilizie per l'assegnazione ai soci, aventi determinati requisiti, o alle imprese edili per la successiva vendita, a prezzi determinati, di unità immobiliari a persone aventi gli stessi requisiti.

Proprio su questi immobili, che dovevano essere costruiti con i criteri previsti dal Testo Unico del 1938 sull'edilizia economica e popolare, la nuova legge rese possibile richiedere mutui edilizi con il contributo dello Stato nel pagamento degli interessi. A dimostrazione dell'interesse suscitato dalla nuova normativa, in tutta Italia vennero presentate domande di mutuo per 4.000 miliardi di lire. In un contesto così promettente, solo al San Paolo le richieste furono 4.573 per oltre 293 miliardi, con la previsione di finanziare entro il 1967 costruzioni per 700/750 miliardi per le quali l'Istituto avrebbe contribuito per il 10 % dei finanziamenti.

Dopo aver presentato per sommi capi il nuovo sistema normativo che doveva poi concretamente dispiegarsi a partire dall'anno successivo, si può osservare che il 1965 fu, anche per le operazioni a medio lungo termine effettuate dall'Istituto, un anno di transizione, con esiti comunque soddisfacenti.

La Sezione Credito Fondiario erogò circa 3.000 mutui per 45,5 miliardi: importo notevole (anche se inferiore ai 60 dell'anno precedente), reso possibile grazie al massiccio collocamento delle cartelle fondiarie, dovuto sia alla richiesta proveniente dal mercato dei risparmiatori sia ai provvedimenti assunti dal Comitato Interministeriale per il Credito ed il Risparmio, che consentiva alle aziende di credito di integrare la riserva obbligatoria anche con titoli fondiari.

Il settore del Credito Agrario fu oggetto di attente cure riconosciute pure dal Ministero competente, che abilitò l'Istituto a operare anche ai sensi della legge sul fondo di rotazione per la meccanizzazione agricola. Vennero comunque stipulati 213 mutui per oltre un miliardo di lire e concessi prestiti agrari di miglioramento per 22 milioni. La Sezione Autonoma Opere Pubbliche stipulò 6 mutui per un totale di 45,5 milioni, ma, in compenso, emise obbligazioni per 3 miliardi a valere su mutui in contanti stipulati negli anni precedenti.

4. Gli importanti interventi partecipativi in Piemonte

D'intesa e su sollecitazione dell'Organo di Vigilanza, l'Istituto rilevò, con altri enti bancari e finanziari per la salvaguardia dei depositanti, l'Istituto Bancario Piemontese prima e la Banca Grasso poi. Entrambe le banche confluirono in seguito nella Banca Subalpina, il cui capitale era detenuto per l'80% metà dal San Paolo e metà dalla Cassa di Risparmio di Torino e per il restante 20% dall'I.F.I.. I tre soci oltre a sottoscrivere il capitale sociale di lire 500 milioni, rilasciarono anche fidejussioni di importo adeguato per garantire i depositanti delle banche partecipate.

L'Istituto provide inoltre, con la partecipazione dell'I.M.I., della S.A.I. e della Cassa di Risparmio di Torino, alla creazione della LOCAT, Locazione Attrezzature S.p.a.

5. L'inaugurazione della nuova Sede di Roma e le novità sui grandi complessi in Torino con l'attivazione del "Drive-in"

Di importante rilievo furono nel 1965 le novità che interessarono la nuova Sede di Roma e i grandi complessi in Torino e Genova

Il 26 giugno il Presidente del Consiglio Aldo Moro inaugurò la nuova Sede di Roma, nel rione di Trevi che si immette nel Tritone nella frequentatissima strada che va da Piazza Colonna a Piazza Barberini. Questo antico palazzo venne completamente ristrutturato in un tutto armonico e funzionale, a dimostrazione dell'interesse dimostrato verso la capitale.

In Piazza San Carlo, il salone dei congressi stava dimostrando di essere un importante punto di incontro per i convegni torinesi, così come la Galleria delle Mostre. Ma la novità più eclatante fu l'entrata in funzione, caso più unico che raro in Italia nel settore bancario, del servizio "Drive-in", attrezzato con sei sportelli di cassa per automobilisti con ingresso e uscita da Via XX Settembre. Un servizio che fu lo specchio dei tempi di allora all'insegna della ricerca del nuovo in ogni dove, ivi compreso l'austero ambiente bancario e per di più nella Torino sabauda. Fu un emblema di novità dell'epoca, una novità tuttavia di breve durata.

Dopo il trasferimento della Sede Centrale in Piazza San Carlo, vennero ripresi i lavori di adattamento e di rifacimento della Sede di via Monte di Pietà con il ricollocamento dei Servizi Tecnico e Estero. La ventata di rinnovamento soffiò anche sulla Sede di Genova. Al punto che ne venne addirittura disposto il rifacimento integrale mediante lo sventramento di tutti i sei piani con una spesa

prevista di 700 milioni, 250 dei quali già deliberati e stanziati.

Dopo la realizzazione del nuovo Centro Contabile di Moncalieri, si pose mano a un piano di ristrutturazione dei vecchi locali di Piazza Bernini in cui era allocato il preesistente Centro Meccanografico. L'obiettivo era di trasformare il complesso in pensionato per affittarne le camere singole o doppie. Quanto al nuovo Centro Contabile, divenuto una struttura centrale con diretto riferimento alla Direzione Generale, ne era prossimo il potenziamento con l'adozione dei nuovi elaboratori I.B.M. 360/30, con un noleggjo annuo di 80 milioni come necessario punto di riferimento di 117 Audit 623 acquistate per altrettante Filiali.

Come di consueto, proseguì il rafforzamento della rete territoriale, con i relativi stanziamenti per importanti interventi, quali nuove ricollocazioni o ristrutturazioni integrali, in numerose Filiali.



Rampe di accesso e Sportello Drive-in



*Il nuovo sportello stagionale
al Traforo del Monte Bianco*

21.1966

LE NOVITÀ

1. Lo scenario economico italiano in graduale miglioramento anche se denso di chiaroscuri

Rispetto agli anni 1963/1965, segnati dal rallentamento delle attività produttive e commerciali dovuto alla congiuntura sfavorevole, il 1966 vide già all'inizio miglioramenti apprezzabili della situazione economica del Paese. Fu infatti un'annata favorevole per il commercio estero, sia per le importazioni sia per le esportazioni. Ne integrò e potenziò lo sviluppo l'andamento del mercato nazionale, favorito dalla crescita della domanda interna, anche per le maggiori disponibilità delle categorie lavoratrici e per il miglioramento dello standard di vita. In tale contesto, ebbe ovviamente ulteriori effetti positivi la tempestiva copertura, da parte degli enti pubblici preposti, dei danni causati dai disastri alluvionali di fine anno.

Cionondimeno, l'anno fu percorso da incertezze economiche latenti che, quando vennero a manifestarsi, ebbero impatti per lo più negativi. Da un lato, era molto sentita, in tutti i settori del Paese, la necessità di una riforma tributaria di cui si parlava da anni, che – nelle aspettative dei più – avrebbe dovuto imprimere all'attività produttiva un ritmo di sviluppo maggiore e promuovere una più equa redistribuzione della ricchezza; dall'altro, agivano fattori contrapposti nel mercato dei capitali, il cui costo particolarmente oneroso scoraggiava i risparmiatori a investire in titoli azionari. Fu quindi il classico anno del risparmiatore cassetista, che tende a fuggire dall'investimento azionario delle proprie disponibilità e conservare in titoli obbligazionari la liquidità investita. D'altro canto, come nei due anni precedenti, anche nel 1966 nel comparto bancario i depositi aumentarono più degli impieghi.

Il che indusse le aziende di credito a proseguire negli investimenti in titoli..

Quanto alle imprese manifatturiere, in generale i problemi furono soprattutto i crescenti costi di produzione, tenuto anche conto che si stavano avvicinando le scadenze comunitarie dell'annullamento dei dazi all'interno della Comunità Europea; essi infatti ponevano le imprese di fronte a problemi di competitività per sostenere una sempre maggiore concorrenza sul mercato interno e su quello internazionale. Anche il settore bancario registrò incrementi preoccupanti dei propri costi; in particolare, per i maggiori oneri per il personale dovuti all'aumento per legge degli accantonamenti per i fondi pensione e liquidazione.

2. La novità del traguardo dei depositi a 1000 miliardi di lire

Nel 1966 il San Paolo incrementò rispetto al 1965 sia i depositi (+ 19,36%) sia gli impieghi (+ 23,60%), in misura percentuale di gran lunga superiore a quella delle aziende di credito nel loro complesso. Aggiungendo alla raccolta fiduciaria il collocamento delle cartelle e delle obbligazioni, si arrivò a un incremento della massa amministrata del 20,29% , che a fine esercizio ammontò a 1.163 miliardi.

Nel corso dell'anno la raccolta fiduciaria – attraverso il milione di risparmiatori clienti dell'Istituto – aveva superato per la prima volta, alla fine del primo trimestre – i mille miliardi di lire, una novità che il Direttore Generale Rota non aveva mancato di riferire a una riunione dei Direttori delle 200 Filiali dell'Istituto, svoltasi a maggio nella sede centrale di Piazza San Carlo. L'oggetto della relazione tenuta da Rota verteva proprio sui principali aspetti della congiuntura che l'economia italiana stava attraversando e sul ruolo svolto dall'Istituto nell'impiego della raccolta a favore dei settori più importanti dell'economia nazionale (finanziario, metallurgico, meccanico), per assecondare con i suoi interventi creditizi le attività produttive nella zona dell'Italia nord-occidentale dove operava.

3. Il ristagno del settore edilizio e la novità delle agevolazioni per i mutui “Risparmio Casa”

Il settore edilizio rimase il *punctum dolens* della congiuntura, sia nella progettazione sia nelle costruzioni. Anche perché la Legge 1° novembre 1965, n. 1179 era risultata alquanto inefficace nel primo anno di attuazione (secondo semestre del 1965), pur prevedendo la possibilità per gli interessati di ottenere mutui agevolati,

in quanto lo Stato assumeva a proprio carico la differenza fra il costo effettivo del mutuo e quello pagato dal mutuatario. Ma il vero problema del settore era il perdurare degli effetti della recessione: l'attività edilizia ne risentiva ancora in misura molto grave, tanto per i lavori di progettazione che per quelli di costruzione.

Tuttavia le erogazioni di credito fondiario si svilupparono grazie al favorevole andamento del mercato del reddito fisso, in cui rientravano le "cartelle San Paolo". D'altronde, non avevano mai dato preoccupazioni al risparmiatore, sia per la certezza del reddito sia per la facilità di investimento e disinvestimento. Perciò l'apprezzamento dei risparmiatori per le cartelle fondiarie dell'Istituto fu di stimolo a proseguire sia sul versante del collocamento sia su quello dell'erogazione dei mutui. Un segnale forte in quest'ultima direzione rappresentò l'apertura delle delegazioni di Credito Fondiario di Bari e Napoli. Testimoniavano infatti l'intenzione di incrementare lo sviluppo dell'attività edilizia economica e popolare nel Mezzogiorno.

Ma fu all'inizio del secondo semestre che l'Istituto ripropose, debitamente potenziata, la formula "Risparmio Casa", lanciata con successo nel 1961. Di particolare rilievo erano infatti alcune novità sotto forma di agevolazioni ancor più interessanti: per esempio, il limite di tempo per la presentazione delle domande di mutuo Risparmio-Casa veniva ridotto a un anno (anziché due) dalla data di accensione del libretto di risparmio; inoltre, ai fini della presentazione della domanda veniva concessa la riduzione a sei mesi (invece di un anno) della giacenza in deposito delle somme versate sul libretto. In particolare, veniva concessa al risparmiatore la libertà di scelta della data per contrarre un mutuo sulla "prima casa". Era difatti prevista la possibilità di richiedere un mutuo per un ammontare pari a quello delle somme versate sul libretto. Restava comunque fermo che l'importo erogabile per tali mutui non doveva superare il limite di L.5 milioni. Al tempo stesso, il San Paolo cominciò a concedere mutui per l'edilizia economica e popolare fino al 75% del valore dell'immobile, nei confronti di privati, e del 90% verso le cooperative. Così i mutui stipulati aumentarono del 78% rispetto all'anno precedente.

4. Una classica partecipazione del San Paolo nel solco della tradizione

Nel mese di giugno venne accolta con grandi speranze, dal mondo delle imprese operative nel Piemonte e nella Valle d'Aosta che ambivano a svilupparsi, la costituzione della "Società Finanziaria Piemontese". Era frutto di una proposta dell'Istituto, condivisa dai principali enti finanziari, istituzioni pubbliche e società

piemontesi. Del resto, era nella tradizione del San Paolo assumere partecipazioni per la costituzione di società, al fine di promuovere il rafforzamento e lo sviluppo dell'apparato produttivo del Paese e delle zone di propria competenza.

La Società aveva per oggetto, in particolare, l'assunzione di partecipazioni in medie e piccole imprese operanti nelle province piemontesi e nella Regione della Valle d'Aosta.

5. Una novità di respiro internazionale: la prima missione economica in Estremo Oriente

Per lo sviluppo dei rapporti con l'estero l'Istituto si era già affacciato sulle piazze europee, con l'apertura degli uffici di rappresentanza di Zurigo, Londra, Francoforte e Parigi, in continua successione cronologica nell'arco del triennio 1960/1962. Fu perciò naturale cogliere l'opportunità di una missione commerciale di circa un mese, tra febbraio e marzo, di operatori economici di Torino in Thailandia, Hong Kong, Filippine, Australia e India. La missione aveva in programma una serie di incontri con operatori economici locali per esaminare le possibilità di interscambio con i singoli Paesi. Anche l'Istituto partecipò dunque alla missione, prendendo contatti con le maggiori banche locali, per discutere problemi di comune interesse e in vista delle possibilità di ampliamento delle relazioni bancarie in quei territori.

La missione si rivelò estremamente feconda sotto l'aspetto economico, in particolare per tre dei cinque Paesi che ne furono oggetto. Emersero infatti in Australia buone possibilità di una maggiore penetrazione dei prodotti italiani, e in particolare quella di rafforzare i rapporti già soddisfacenti con le maggiori banche, dal momento che il mercato australiano risultava veramente interessante per le aziende industriali e commerciali italiane, al di là delle difficoltà dovute alla notevole distanza tra i due Paesi. Inoltre, apprezzabili opportunità di esportazioni si manifestarono anche nei confronti della Thailandia, col supporto dell'intermediazione bancaria del San Paolo in collaborazione con la corrispondente banca locale di riferimento. Infine, notevoli occasioni di lavoro si presentarono anche a Hong Kong, connesse sia con il commercio locale sia con il grande mercato della Cina continentale.

6. Il notevole sviluppo delle meccanizzazioni e automazioni

Anche nel 1966 gli interventi organizzativi, diretti al miglioramento delle procedure aziendali, continuarono con crescente intensità per raggiungere il traguardo

della meccanizzazione e automazione integrale dei sistemi informativi.

Naturalmente, nel campo dell'elaborazione automatica dei dati, il Centro Contabile, le cui principali attrezzature erano costituite da due elaboratori Olivetti "Elea 9003" e da un impianto di schede perforate Olivetti Bull, era divenuto il punto nevralgico delle strategie aziendali. Così, nel corso dell'anno, proseguì l'opera di rafforzamento e ampliamento delle apparecchiature necessarie per la trasmissione dei dati dai punti periferici al Centro Contabile. Inoltre, verso fine anno, ne venne approvato il progetto di ampliamento mediante la costruzione di un nuovo fabbricato, analogo a quello già esistente con opportuno collegamento.

Nello stesso tempo l'Istituto, avuto conferma dalla Banca d'Italia che restava facoltizzato a operare, oltretutto in Piemonte e Valle d'Aosta, anche in tutta la Liguria, la Lombardia e il Lazio, diede notevole impulso all'opera di ammodernamento e potenziamento delle Filiali, peraltro in numero che continuava a risultare inadeguato ai bisogni delle zone di competenza del San Paolo. E questo, nonostante che l'Istituto reiterasse con tenacia la presentazione alla Superiore Vigilanza delle istanze per l'apertura di nuove Filiali. Del resto, designava piazze site nelle delimitazioni territoriali della propria attività (Torino e dintorni, Milano, Genova e Roma) e, in particolare, in zone che denunciavano insufficienza di servizi bancari.

7. La continuità dell'opera di sviluppo della professionalità del Personale

"... cure assidue per la preparazione professionale del personale (corsi di addestramento, soggiorni all'estero, istruzione pratica presso servizi specializzati, corsi di lingue)." La brevità di questo accenno (estratto dalla relazione del bilancio 1966) all'opera svolta dal San Paolo per il perfezionamento professionale del Personale appare, a tutta prima, come la solita informazione in merito all'attività di qualificazione e specializzazione del Personale nell'ambito aziendale, come usa. Ma non è così. Si dà il caso che, avendo partecipato a gran parte degli anni oggetto di questa narrazione, i coautori ben sanno quali valori vissuti e quanti sforzi prodotti erano impliciti in "quell'attività", che nell'ambiente sanpaolino era molto più che la classica didattica nozionistica, ma una vera e propria azione formativa sul piano umano e su quello professionale. Un ambiente dove naturalmente circolavano e venivano applicate le idee della più moderna concezione dell'organizzazione, ma non di meno i principi della più alta espressione dei valori umani. Valga una sola testimonianza per tutte. Gli accentramenti contabili erano sì promossi per conseguire maggiori livelli di produttività, ma anche

con due direttrici di non minore importanza: servire meglio il cliente e consentire ai dipendenti, affrancati da operazioni manuali ripetitive, di crescere sotto i profili relazionali e professionali e perciò di dedicarsi alle interrelazioni cliente-banca con particolare cura dei rapporti umani e maggiore professionalità. E di conseguenza, con reciproca soddisfazione del cliente e del dipendente, oltreché per l'azienda.

8. Risultati economici di rilievo con encomio al Direttore Generale: una novità esemplare

Il 1966, nonostante le poche luci e le tante ombre dell'economia, consegnò al San Paolo risultati che vennero considerati soddisfacenti, sulla base delle azioni incisive dispiegate, sia dal lato della raccolta sia da quello degli impieghi e dei servizi. L'Istituto chiuse infatti il bilancio con un utile netto di 1.804 milioni. A loro volta i Fondi Patrimoniali dell'Istituto raggiunsero 14,7 miliardi, a seguito dei consueti accantonamenti e dopo le assegnazioni statutarie dell'utile netto. La quota di utile, a disposizione del Consiglio di Amministrazione, da erogare per scopi filantropici, benefici, culturali e di pubblica utilità venne determinata, in aderenza alle disposizioni statutarie, in 795 milioni di lire.

Ma la più importante novità che il 1966 avrebbe consegnata alla memoria, per i suoi riflessi umani e professionali alla luce dei valori di cui la presente storia vuole essere testimonianza, scaturì nella riunione del Consiglio di Amministrazione del 27 aprile 1967, come attesta il verbale: *“A conclusione del commento sui Bilanci relativi all'anno 1966, il Presidente si dichiara particolarmente lieto di rinnovare le espressioni di lode che, in analoghe circostanze, ebbe a rivolgere al Direttore Generale dott. Rota. Si tratta di un riconoscimento veramente doveroso da parte di chi, quotidianamente ed in ogni occasione, ha modo di constatare quanto appassionata competenza ponga il dott. Rota nell'espletamento delle sue impegnative mansioni. Il San Paolo in questi ultimi anni (è un fatto unanimemente riconosciuto all'interno ed all'esterno dell'Istituto) ha progredito ed ampliato la sua azione in modo del tutto eccezionale.*

Fattore di primaria importanza in questo progresso, che non ha precedenti nella storia dell'Ente, è la capace opera del suo Direttore Generale. Modifiche strutturali dimostrate nella loro attuazione veramente positive, iniziative di varia natura che sono valse a delineare sempre più e sempre meglio quel carattere di Ente propulsore dell'economia nelle zone dove agisce e che deve essere peculiare caratteristica del San Paolo, hanno avuto, attraverso l'opera attenta ed intelligente del dott. Rota, quelle realizzazioni di

rilievo che a tutti è agevole constatare. Né si deve dimenticare lo spirito di affezionata collaborazione con la Presidenza e con l'Amministrazione, che ha permesso di valorizzare al massimo il lavoro dei singoli formando un tutto armonico.

Il Presidente conclude, invitando il Consiglio ad approvare la proposta che le sue parole di giusto riconoscimento per l'opera svolta dal Direttore Generale vengano inserite nel fascicolo del Bilancio, dando così la pubblica dimostrazione di come sia valutato e considerato dalla Presidenza e dal Consiglio il lavoro del dott. Rota”.

9. Nota esplicativa sulle erogazioni liberali determinate per statuto in sede di approvazione dei Bilanci

Nel paragrafo precedente si è dato conto, per la prima volta in questa narrazione, delle erogazioni del San Paolo per scopi filantropici, benefici, culturali e di pubblica utilità. E ciò, considerata l'opportunità di riferire, a partire dal secondo ventennio della nostra storia, anche l'ammontare annuale delle relative quote determinate statutariamente. Argomento peraltro già accennato nel Cap. 10 par. 2. Qui giova sottolineare che la relativa norma statutaria rappresentava la peculiarità benefica del San Paolo. E poiché la quota annuale, a disposizione del Consiglio di Amministrazione per le finalità anzidette, era determinata secondo la percentuale dell'utile netto di esercizio stabilita nello statuto, va da sé che essa poteva aumentare da un anno all'altro con la crescita del relativo utile netto, come poteva invece diminuire nel caso opposto.

Sennonché, nel fluire degli anni di questa piccola storia del San Paolo, si è sempre registrata la prima ipotesi, e non per caso. A un'attenta osservazione dei bilanci dell'Istituto nel corso della narrazione, non può sfuggire la circostanza che questa politica di bilancio era proprio la concreta testimonianza della sensibilità del San Paolo ai problemi sociali e collettivi. Basti considerare che anche negli “anni di magra” si potevano gestire gli accantonamenti non obbligatori per legge in modo da chiudere i relativi bilanci con un utile netto, anche se di poco superiore a quello dell'anno precedente. E questo proprio per soddisfare, ogni anno nel modo migliore, quella che era la “ragione sociale” dell'Istituto.

22.1967

LA CONFERMA DEL RUOLO PROPULSIVO

1. L'economia italiana in spiccata ripresa

Il 1967 fu un anno caratterizzato da un sensibile sviluppo dell'attività produttiva del Paese con positivi riflessi su redditi, consumi e risparmi, fattori tutti che risultavano tanto più apprezzabili nella fase di fermezza di alcuni mercati esteri. Senonché, a tali ottime occasioni non corrispose un andamento altrettanto brillante delle Borse italiane. Nel corso dell'anno si esaurì infatti la tendenza al rialzo appena iniziata l'anno precedente. Alla fine dell'anno, pur dopo frequenti oscillazioni, le quotazioni rimasero sugli stessi livelli registrati all'inizio.

2. Le iniziative nel campo degli impieghi mobiliari

L'Istituto dispiegò una gamma vasta e completa di iniziative atte a promuovere le scelte degli investimenti a tutti i livelli. Promosse la diffusione di informazioni con la pubblicazione di studi monografici comprendenti l'analisi delle principali società quotate in Borsa, potenziò il servizio Depositi Amministrati; l'Ufficio Gestione Portafogli fornì preziosa assistenza per la formazione, la diversificazione e il costante aggiornamento delle posizioni della clientela.

Peraltro il 1967 fu un anno estremamente favorevole per il collocamento di titoli obbligazionari; tutte le emissioni venivano letteralmente "bruciate" nello stesso giorno di apertura delle sottoscrizioni, che coincidevano quindi con quello di chiusura. Si lavorava in un clima frenetico di riparti drastici, con molte difficoltà a soddisfare le richieste della clientela, pur con tutto l'impegno a favorirla comunque nel migliore dei

modi. I titoli prenotati dall'Istituto andavano tutti a favore delle sottoscrizioni della clientela; era difatti ferma convinzione, ai vertici del San Paolo, che il gonfiamento dei portafogli delle banche generava soltanto un'illusoria sensazione di liquidità.

Del resto il San Paolo fu tra le prime banche in Italia a cogliere le possibilità operative offerte dall'avvio della liberalizzazione del mercato dei capitali e a farsi interprete dell'interesse della clientela per gli investimenti sul mercato delle *euroemissioni*. Per tutto il corso del '67 partecipò al collocamento in Italia e all'estero di prestiti di carattere internazionale. In tale funzione si assicurò rilevanti quote dei prestiti in valuta emessi e, più volte in veste di sottoscrittore, assunse a fermo una quota dei prestiti.

3. La dinamica operativa nella raccolta

Nel 1967 la massa fiduciaria amministrata dall'Istituto (depositi, conti correnti, cartelle fondiariae e opere pubbliche in circolazione) salì a 1.376 miliardi di lire, con un tasso di incremento del 18%, collocandosi ancora una volta al di sopra di quello registrato dal sistema bancario nel suo insieme. Il San Paolo svolgeva ormai un ruolo propulsivo di primo piano nel contesto produttivo del Paese e, in particolare, nel triangolo nord-occidentale, con un programma di ponderato sviluppo verso il Centro-Sud.

Su una materia che potrebbe apparire piuttosto arida per gli inevitabili tecnicismi, giova riportare dalla relazione di bilancio del Presidente Jona e del Direttore Generale Rota un passo niente affatto tecnico, che ben trasmette quei valori umani che sempre nobilitano il lavoro: *“I risultati conseguiti nel settore della raccolta premiano gli sforzi che diuturnamente si compiono per fare affluire agli sportelli dell'Istituto, oltre che gli amici tradizionali ed affezionati, sempre nuova clientela: i piccoli risparmiatori, coloro che entrano nelle nuove fasce del benessere, conservando fortunatamente la sana mentalità del risparmio, i piccoli e medi imprenditori che devono trovare nella Banca il naturale appoggio per salire nella scala delle dimensioni aziendali, i grandi operatori economici. Nei contatti con una sempre più ampia gamma di risparmiatori ed operatori, vengono dedicate a questo settore di attività le più sollecite cure.”*

4. Gli impieghi affiancati dalle nuove formule di “credito al consumo” e di “credito personale”

I due principali fattori dell'importanza assunta dagli impieghi negli ultimi anni e, in particolare nel corso dell'anno, vennero individuati sì nella ripresa in atto

dell'attività economica del Paese, ma anche nell'elemento che, in fondo, era nel DNA del San Paolo: la dinamica propria dell'Istituto, sintetizzata magistralmente in questo passo della relazione: *“ Nella diuturna attività creditizia, che trova la sua più significativa espressione nella politica dei reimpieghi e nel loro costante controllo, si è perseguito il fine di migliorare ancora il frazionamento settoriale dei rischi, pervenendo ad un più soddisfacente equilibrio degli interventi.”*

Agli impieghi tradizionali venne aggiunta una nuova formula di “credito al consumo”, che consentiva alle famiglie un'anticipazione dell'acquisto di beni o servizi rispetto ai tempi della semplice accumulazione di risparmio. D'altronde, il credito al consumo, potendo determinare aumenti di produzione, se accortamente utilizzato come strumento di politica creditizia, era in grado di influenzare l'ampiezza e la durata della ripresa economica.

Nello stesso tempo, l'Istituto lanciò la formula del “credito personale” con lo slogan “avere qualcosa di più”. Si trattava in fondo di un semplice avanzamento della tecnica dei fidi, che prese in considerazione la possibilità di concedere credito, non finalizzato a specifiche destinazioni, ai percettori di redditi di lavoro. Venne in tal modo compiuto un grande passo, questo sì, di avvicinamento alla concezione di una società moderna: una vita sempre più confortevole per un numero viepiù grande di persone. Il contenuto sociale della formula ne giustificò l'ampio successo.

5. Il persistente impegno per il rilancio dell'edilizia

Il settore edilizio attraversava da tempo una fase davvero deprimente. Basti questo breve passo della relazione: *“Di ripresa del settore edilizio si parla da anni. Ventate di ottimismo si succedono alla frustrazione ed al troppo accentuato pessimismo con periodicità ricorrente, ma la situazione di fondo permane negativa.”*

Eppure il San Paolo, con la classica tenacia subalpina, persisteva nella ricerca di una sorta di “passaggio a nord-ovest”. Nella primavera diede ampia pubblicità alla nuova iniziativa “una casa per tutti”, che aveva già riscosso, fin dal suo lancio nell'anno precedente, le più ampie simpatie da parte di molti risparmiatori. L'iniziativa venne illustrata nel corso di una conferenza stampa tenuta dal Presidente, che aveva accanto il Direttore Generale. L'intervento, precisava Jona, si concretava nella concessione di mutui fondiari trentennali, per l'acquisto o la costruzione di abitazioni di tipo economico, nella misura del 75% del valore dell'immobile nei confronti di privati o del 90% del costo dell'area o della costruzione nei confronti di cooperative.

Di fatto, l'iniziativa veniva a colmare una lacuna delle diverse leggi in vigore per favorire l'edilizia economica e popolare. In generale, ne veniva lamentata un'efficacia ristretta alle categorie meno abbienti, con l'esclusione in pratica di vasti gruppi del ceto medio. Anche la legge più recente, 1/11/1965 n. 1179, non sfuggiva a critiche giustificate di lungaggini burocratiche, benché ne fosse riconosciuta l'utilità, in quanto prevedeva un parziale contributo dello Stato per il pagamento degli interessi sui mutui concessi dal sistema creditizio. In tale congiuntura la Sezione di Credito Fondiario realizzò un ulteriore notevole incremento di attività, stipulando quasi 5.000 mutui per 75 miliardi di lire.

Nel corso della conferenza, Rota ricordò che il San Paolo nell'anno precedente aveva concesso mutui fondiari per 83 miliardi. Una cifra doppia di quella del '65 e del '64. Superiore di 20 miliardi di quella del '63 quando si era in pieno *boom* edilizio. Parallelamente procedette con la consueta intensità il collocamento delle cartelle fondiarie, ormai da anni note come "cartelle San Paolo". Il collocamento poggiava ormai su una vastissima massa di risparmiatori, che identificavano nella cartella quei requisiti di sicurezza, di stabilità di prezzo e di redditività che ne facevano un titolo di assoluto affidamento. Tanto è vero che non subì alcuna riduzione in seguito alla nuova facoltà concessa alle aziende di credito di investire parte della riserva obbligatoria in titoli del prestito pubblico per l'"Edilizia Scolastica", anziché in cartelle San Paolo.

6. La sempre maggiore presenza nel Mezzogiorno

Una particolare intensificazione avevano avuto negli ultimi tempi le iniziative intraprese dall'Istituto per la valorizzazione dell'economia del Sud. Il San Paolo intendeva essere presente sul territorio al fine di poter validamente affiancare i locali organismi finanziari la cui azione poteva essere ampliata. L'apertura della Delegazione di credito fondiario di Catania, entrata in funzione alla metà dell'anno, a integrazione delle già operanti Delegazioni di Bari e Napoli, fornì all'Istituto un valido strumento operativo in Sicilia. Inizialmente venne limitato a sostenere lo sviluppo dell'attività di edilizia economica e popolare, prevedendone tuttavia una successiva valorizzazione di ben più vaste dimensioni a favore dell'economia meridionale. Nello stesso tempo, l'Istituto pose le basi per sviluppare iniziative nel campo del credito turistico-alberghiero, nell'ottica di realizzare infrastrutture di sicuro interesse per la crescita economica del Centro-Sud.

Ai programmi infrastrutturali in questa parte del Paese, in cui perduravano vincoli che si frapponavano al suo progresso, il San Paolo partecipò con tutte le sue strutture. Ai mutui dell’Azienda Bancaria si aggiunsero in particolare quelli concessi dalla Sezione Autonoma Opere Pubbliche. Di conseguenza, la richiesta di cartelle San Paolo da parte dei risparmiatori si rivolse anche sulle obbligazioni della Sezione Opere Pubbliche, consentendo un incremento notevolissimo della raccolta di risparmio in tale forma e dei corrispondenti mutui erogati. Nel corso del 1967 infatti la consistenza dei mutui accordati dalla Sezione raddoppiò, raggiungendo l’importo complessivo di 31 miliardi di lire. Il che indusse l’Istituto a portare da 1 a 2 miliardi il fondo di dotazione della Sezione; così le cartelle emesse avrebbero potuto raggiungere il limite di 70 miliardi.

Incisivi furono pure gli interventi nel settore del Credito Agrario, anche perché nel corso dell’anno ebbe inizio il primo periodo di applicazione del Piano Verde n. 2. Proseguì difatti con successo l’attività nei settori dei mutui quarantennali per la formazione e l’ampliamento di proprietà coltivatrici e dei miglioramenti fondiari, anche nelle zone meridionali di operatività dell’Istituto.

7. Il lancio della nuova formula “Assicurazione crediti” negli scambi con l’estero

Da tempo era una costante dell’Istituto seguire gli operatori economici con l’estero con il massimo delle proprie capacità, che erano oggetto di continuo miglioramento. Anche il 1967 non si sottrasse a questa regola, tanto più che da alcuni anni si registrava un deterioramento delle ragioni di scambio con l’estero. In pratica, a fronte di un costante aumento dei prezzi all’importazione corrispondeva una diminuzione, meno continua ma molto significativa, dei prezzi all’esportazione. Un peggioramento quindi della competitività che rendeva minimi, nulli o addirittura negativi i margini degli esportatori italiani. In una situazione del genere, assumeva particolare rilievo il rischio di insolvenze degli importatori esteri, specialmente quando dall’Italia si cercavano nuovi sbocchi su mercati poco conosciuti o abituati a lunghe dilazioni di pagamento.

L’Istituto, considerata l’insostenibilità della situazione, avvertì l’esigenza di realizzare adeguate formule assicurative atte a trasformare il rischio delle vendite a credito in costo minimo e preventivabile. Lanciò quindi, in collaborazione con la SIAC – Società Italiana Assicurazione Crediti, l’originale formula “Assicurazione

crediti”, che abbinava il finanziamento e l’assicurazione dei crediti all’esportazione. L’iniziativa suscitò il massimo interesse degli operatori, raccogliendo ampi consensi.

8. La costituzione della FISPAO – Fiduciaria San Paolo S.p.A.

Alle più importanti partecipazioni dell’Istituto nei settori terziari d’avanguardia (LOCAT – Locazione Attrezzature S.p.A. e Finanziaria Regionale Piemontese), si aggiunse nel mese di maggio la FISPAO – Fiduciaria San Paolo S.p.A., partecipata per il 90% dal San Paolo e per il restante 10% da società del gruppo IMI. Inizialmente era prevista un’attività incentrata soprattutto sulla promozione degli investimenti in titoli azionari e obbligazionari e correlativa gestione, sulla rappresentanza e amministrazione fiduciaria di beni mobili e immobili per conto terzi e sulla consulenza. Era poi in programma di assegnarle, in un secondo tempo, il ruolo più impegnativo di convogliare i nuovi risparmi al mercato mobiliare con gli strumenti di maggiore tutela dei risparmiatori (fondi comuni di investimento), che erano previsti nel progetto di legge di riforma delle società per azioni.

9. Una visione in chiaroscuro della crescita delle strutture

Il 1967 potrà essere ricordato, sotto il profilo della crescita territoriale, l’anno in cui – come si esprime la relazione di bilancio in stile tacitiano, con sapida ironia – *“l’organizzazione territoriale si è arricchita di un solo punto operativo”*: la nuova Filiale di Roma EUR. L’amarezza doveva essere giunta proprio al diapason, se la relazione prosegue con gli accenti propri di chi ha subito un’ingiustizia: *“Le fondate aspettative di vedere riconosciuta in misura più adeguata la forza espansiva dell’Istituto sono andate sinora in gran parte deluse. Negli ultimi anni l’importanza relativa del “San Paolo” si è accresciuta prodigiosamente; l’autorizzazione all’apertura di nuovi sportelli sembra invece fare riferimento a parametri superati che non considerano quanto ancora si potrebbe fare come basi di sviluppo in zone dove non si può operare per mancanza di sportelli. Ancora una volta si esprime in questa sede la speranza che all’Istituto venga consentita una diffusione territoriale adeguata al rango nazionale e internazionale che esso ha saputo conquistare.”*

Al di là di quest’unico cono d’ombra, l’Istituto poteva però mostrare le tante luci proiettate dalle strutture ammodernate e potenziate, ma anche valorizzate esteticamente. Da un lato infatti, doveva dotarsi costantemente di una moderna

organizzazione sempre alla pari con le tecniche che progredivano in continuità. Dall'altro, aveva il dovere, anch'esso istituzionale, di custodire con la massima cura i propri beni immobili e mobili, tanto più se di interesse culturale.

Nel corso dell'anno, queste regole di intervento trovarono concreta applicazione per due immobili di pregio in Torino. Per la sede storica di Via Monte di Pietà fu avviato un radicale rifacimento che prevedeva l'innesto, nelle sue armoniose linee architettoniche, di soluzioni più avanzate per funzionalità. Fu del pari oggetto di ammodernamento il Reparto Pegni, già allocato nella tradizione dell'antico "Monte", per consentirgli di operare in una sede di alto prestigio e di moderna funzionalità.

Fu il 1967 anche l'anno di inizio dei lavori di ampliamento del Centro Contabile, con l'obiettivo di raddoppiarne lo spazio disponibile. Nel frattempo, ne vennero potenziate le apparecchiature elettroniche, con l'aggiunta di un nuovo elaboratore di alta capacità e potenzialità, l'IBM 360/50, idoneo a sfruttare le ampie possibilità operative del "multiprogramming" e del "real-time".

Del resto, poteva ben essere assunto il Centro Contabile come simbolo dell'impegno diuturno a raggiungere livelli organizzativi sempre più efficaci. Basti pensare che trattava ormai oltre 200.000 operazioni giornaliere, numero destinato a salire sia per l'aumento del lavoro sia per il crescente assorbimento di compiti prima devoluti alle Filiali.

10. Una prima volta da incorniciare: l'estrazione dal cervello elettronico delle "cartelle San Paolo" da rimborsare

Fece notizia nell'estate del 1967 un'operazione memorabile nella storia dell'Istituto, unica nel suo genere e verificatasi per la prima volta. Nel mese di agosto, il sorteggio delle cartelle fondiarie e opere pubbliche da rimborsare venne realizzato da un calcolatore elettronico (IBM 360/30) del Centro Contabile, nella inconsueta veste di "dea bendata". Alla presenza di rappresentanti della Banca d'Italia nel ruolo di testimoni e del Presidente e del Direttore Generale del San Paolo, che avevano accanto il Dott. Carlo Gay, responsabile del Centro Contabile.

Il sistema di estrazione, studiato dai tecnici del San Paolo e autorizzato dal Servizio Vigilanza della Banca d'Italia si concretava in due fasi: veniva estratto manualmente dall'urna il primo numero di ogni serie di emissioni; successivamente, veniva immesso nel calcolatore il numero corrispondente a ogni cartella "prima estratta". Dopodiché, rapidissimamente il calcolatore effettuava il sorteggio delle altre con un procedura che evitava, in modo rigoroso, "ricorrenze matematiche".

ESTRAZIONE DELLE CARTELLE FONDIARIE

Fino ai primi anni '60 l'estrazione delle cartelle avveniva manualmente. Ogni cartella in circolazione (per ogni taglio e tasso) portava un numero stampigliato, numero che era anche riprodotto su delle sottili striscioline di carta di papiro che venivano poste, in ordine progressivo di numero, su dei tabelloni. Alla presenza di un Commissario della Banca d'Italia, veniva verificata la loro esattezza data dalla consistenza dopo la precedente estrazione, ridotta dai rimborsi anticipati avvenuti nel semestre ed aumentata delle emissioni dei nuovi mutui erogati sempre nel semestre.

Ultimate le verifiche, ciascuna strisciolina veniva delicatamente arrotolata, chiusa da un piccolo elastico e deposta nell'urna (una per ogni taglio e tasso).

Finalmente avveniva l'estrazione: un giovane girava la manovella, l'urna veniva aperta e una strisciolina estratta; una per volta, naturalmente!

*L'intera procedura durava non meno di una ventina di giorni
Tullio Verro*



La Stampa 11.07.1967

11. La continuità strategica della formazione del Personale

La formazione del Personale era ormai da tempo una linea strategica essenziale a tutti i livelli dell'Istituto, dai piani alti fino alla più lontana Filiale. I presupposti erano collaudati da anni e si riassumevano in poche parole: Personale competente e responsabile, tecnicamente preparato, motivato, disponibile all'apprendimento.

Anche nel 1967, sulla base di questi presupposti, l'Istituto moltiplicò i suoi sforzi con le consuete iniziative: travaso delle nozioni a tutti i livelli, corsi di specia-

lizzazione, corsi di “management”, corsi di lingue estere, conversazioni e dibattiti, “stages” all'estero.

D'altro canto, l'Istituto era ben consapevole che ogni azione formativa implicava un sacrificio anche per il Personale. Lo confermava nella stessa relazione di bilancio, proprio nei due ultimi paragrafi conclusivi: *“Le moderne necessità organizzative si sono irresistibilmente affermate, anche nelle banche, e l'Istituto ne ha largamente usufruito. Il personale in questo processo irreversibile di evoluzione delle tecniche operative, deve necessariamente sottostare ad una richiesta di maggior qualificazione e di sempre maggior specifica continua preparazione. E' quindi un maggior sacrificio che si richiede al personale tutto, in quanto è nelle sue capacità umane e tecniche la premessa essenziale per un ulteriore sviluppo del “San Paolo”. Si è certi che il personale risponderà con entusiasmo ed in modo positivo a questa richiesta perché convinti che parte preponderante nella soddisfazione che si deve trarre dal proprio lavoro è costituita dal fatto che allo stesso corrispondano risultati chiaramente positivi.”*

12. Risultati definiti nella relazione di bilancio *“particolarmente soddisfacenti”*

Il bilancio del 1967 si chiuse con un utile globale netto di 1.842 milioni di lire. Nel totale delle tre Sezioni, i Fondi Patrimoniali ammontarono a livello di Istituto a 15,8 miliardi, a seguito dei consueti accantonamenti e dopo le assegnazioni statutarie dell'utile netto. Fondi che trovavano un rafforzamento cospicuo nel complesso, sempre in aumento, delle proprietà immobiliari, che unitamente ai mobili e alle attrezzature, era contabilizzato simbolicamente con il valore di 1 lira, grazie all'anticipato totale ammortamento effettuato nello stesso anno di acquisizione. La quota statutaria di utile erogabile dal Consiglio di Amministrazione per scopi filantropici, benefici, culturali e di pubblica utilità venne determinata in 818 milioni di lire.

13. Il saluto del Presidente al Direttore Generale uscente Francesco Rota e al nuovo Direttore Generale Carlo Guaraldi

Nella prima metà del 1968 era ormai divenuta di dominio pubblico la notizia dell'uscita dall'Istituto del cav. del lav. Dott. Francesco Rota, dopo 40 anni di servizio di cui gli ultimi 10 come Direttore Generale, per assumere un'alta carica nel Gruppo Fiat. Del resto, le sue dimissioni datavano dal 22 dicembre 1967, in

occasione dell'adunanza del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto che le aveva accolte, essendo stato chiamato a ricoprire la carica di Vice Direttore Generale della Fiat per Servizi finanziari e amministrativi del Gruppo, ma lo aveva invitato a rimanere in carica per tutto il periodo indispensabile per provvedere alla redazione del bilancio al 31 dicembre 1967.

Nello stesso tempo, era altrettanto noto che il Ministro del Tesoro, con proprio decreto del 2 aprile 1968, aveva nominato Direttore Generale dell'Istituto il gr. uff. Dott. Carlo Guaraldi, già Direttore della Sede di Roma della Banca d'Italia.

L'adunanza del Consiglio di Amministrazione del 30 aprile 1968 per l'approvazione dei bilanci al 31 dicembre 1967 diede modo al Presidente Prof. Luciano Jona di rivolgere un saluto di ringraziamento al primo e augurale al secondo. Nel testo del verbale dell'adunanza, riportato nella pubblicazione dei bilanci, colpiscono alcune espressioni rivolte dal Presidente al Dott. Rota, particolarmente toccanti per franchezza e semplicità. *“Il Consiglio di Amministrazione Le ha dato, Dott. Rota, replicate volte atto di come e quanto sia stata valutata la Sua opera; Ella non si è mai inorgogliata (spesso avrebbe avuto ben ragione di farlo) per i numerosi riconoscimenti che, dall'interno dell'Istituto e dall'esterno, le sono stati, in innumerevoli occasioni, tributati. Ha continuato a lavorare sodo così come ha continuato a considerare, come sempre, la famiglia ed il lavoro come i due poli ai quali doveva fare riferimento ogni sua azione..... Nel momento del distacco il Consiglio unanime esprime a mezzo mio il ringraziamento più sentito per quanto Ella ha fatto, con l'augurio più affettuoso per quanto Lei è chiamato a fare nell'impegnativa carica alla quale Ella accede. Ho parlato di distacco: ma non è esatto adoperare in questo caso siffatta parola. Ella continuerà a sentirsi sentimentalmente legato a noi ed all'Istituto, così come noi continueremo a sentirci legati a Lei. Il Direttore d'Onore dell'Istituto Bancario San Paolo sarà sempre presente fra di noi.”*

23.1968

UN VIBRANTE APPELLO NELLA RELAZIONE DI BILANCIO

1. La ripresa dell'economia del Paese

La situazione economica italiana nel corso del 1968 fu contrassegnata da fattori contrastanti. A un forte aumento delle esportazioni si contrapposero la sensibile riduzione degli investimenti e la significativa contrazione dei consumi. Cionondimeno, anche grazie a interventi governativi di sostegno, nel secondo semestre si palesò un soddisfacente movimento di ripresa dell'economia del Paese.

In particolare, si accentuò la ripresa del settore edilizio, dopo il lento avvio degli anni precedenti. I segni della nuova fase evolutiva erano visibili negli incrementi delle abitazioni ultimate e di quelle progettate, oltre che nella notevole espansione della domanda di appartamenti. Nel campo della produzione un ruolo determinante veniva assegnato all'incremento della produttività, per mantenere le posizioni competitive raggiunte sui mercati internazionali e quindi assorbire l'aumento del costo del lavoro.

2. Gli andamenti a forbice di raccolta e impieghi nel settore bancario

Nel settore bancario, il 1968 vide un ritmo di crescita della raccolta simile a quello dell'anno precedente, mentre gli impieghi a favore dell'attività produttiva subirono una notevole diminuzione. Sul versante degli impieghi venne inoltre a palesarsi un'ulteriore forbice tra gli impieghi a medio lungo termine che si svilupparono sui livelli dell'anno precedente, mentre quelli a breve accusarono un dimezzamento del loro sviluppo. Ciò dovuto, da un lato, al nuovo orientamento delle imprese verso le ristrutturazioni delle

attività produttive che comportavano indebitamenti a medio lungo termine, dall'altro al diminuito volume di scorte per il rallentamento congiunturale nella prima parte dell'anno, con l'effetto di minori necessità di capitale circolante.

D'altro canto il risparmio delle famiglie non amava affluire nel settore degli investimenti azionari. Così le imprese erano costrette a ricorrere viepiù all'indebitamento bancario. Di conseguenza, aumentava il grado di immobilizzo degli impieghi del sistema creditizio e cresceva il divario fra le emissioni azionarie e quelle obbligazionarie. Si sviluppò infine, in maggior misura presso le banche, la propensione a investire le loro disponibilità nel mercato finanziario (obbligazioni, cartelle fondiarie, Buoni del Tesoro e altri titoli di Stato).

3. La sostenuta dinamica dello sviluppo di raccolta e impieghi

Alla fine del 1968 il complesso dei mezzi raccolti dall'Istituto (depositi e conti correnti, cartelle fondiarie e obbligazioni) ammontarono a quasi 1.600 miliardi di lire, con un incremento del 14,6% , superiore a quanto evidenziato dal sistema bancario. Un risultato che testimoniava la forte dinamica che aveva caratterizzato l'attività dell'Istituto nel corso dell'esercizio e le sempre crescente fiducia dei risparmiatori.

Una particolare novità segnò inoltre l'andamento delle diverse componenti della raccolta dell'Azienda Bancaria. L'incremento dei depositi risultò superiore a quello dei conti correnti, contrariamente a quanto era avvenuto nel corso degli anni precedenti. L'aumento del volume dei conti correnti in misura superiore a quella dei depositi a risparmio era stato sempre considerato dall'Istituto quale segno evidente del sempre più profondo inserimento nel tessuto economico del Paese e in particolare in quello del "triangolo" (Piemonte e Valle d'Aosta, Liguria, Lombardia). Tuttavia, il notevole sviluppo dei depositi realizzato nel 1968 non apparve sintomatico di un'attenuazione del radicamento dell'attività creditizia nel territorio, che si mostrava peraltro continuo sulla base di specifici parametri. Venne così interpretato come il risultato della costante fiducia goduta presso una sempre più larga base di risparmiatori, alla luce della tradizione nella cui continuità i risparmi delle famiglie affluivano, per la maggior parte, nei "depositi a risparmio", mentre le attività produttive si avvalevano dei "depositi in conto corrente".

Anche gli impieghi a breve ebbero, come la raccolta, un'espansione percentualmente superiore alle risultanze nazionali complessive. Ammontarono a 500 miliardi di lire, con un incremento del 16%. Mantenendo fermi i pilastri fondamentali di un'accorta e selettiva politica creditizia, l'Istituto fu in grado di svolgere quel ruolo propulsore che

formava ormai peculiare caratteristica della sua azione sul mercato, rafforzando la sua presenza in attività direttamente legate alla struttura delle zone in cui operava.

Ma gli interventi dell'Istituto, oltreché dispiegarsi in modo più incisivo nei settori fondamentali della vita economica quali i trasporti, l'energia elettrica e del gas, l'edilizia e le opere pubbliche, continuarono a svilupparsi con le nuove formule del "credito personale" e del "credito al consumo" introdotte nel 1967, nel promettente contesto sociologico dei lavoratori in cui era entrato con la più ampia disponibilità. Si erano infatti palesati oltremodo interessanti i risultati ottenuti nell'esercizio precedente di quella che fu allora una moderna forma di supporto creditizio, a tassi decisamente competitivi, necessari per consentire la fruizione di beni altrimenti irraggiungibili. Del resto con questi interventi, l'Istituto svolgeva sul mercato del credito ai lavoratori una valida azione calmieratrice di sicuro effetto sociale. .

Quanto alla politica dei tassi attivi, un'attenzione particolare fu posta nel corso dell'anno per evitare che lo sviluppo degli impieghi fosse influenzato dalla particolare situazione congiunturale e da irrazionali e avventate attività concorrenziali. A un'illogica concorrenza sui tassi, l'Istituto preferiva la concorrenza, più completa e efficace, della qualità del servizio prestato.

4. La vigorosa attività di sostegno dell'edilizia, delle opere pubbliche e dell'agricoltura

La ripresa edilizia vide in prima linea il San Paolo, che come sempre svolse una vigorosa attività di sostegno del settore. Il bisogno della casa era venuto a configurarsi in quel tempo come una delle aspirazioni più sentite, un'esigenza ormai primaria nell'ambito del miglioramento del tenore di vita. Sentiva perciò l'Istituto suo imprescindibile dovere facilitare l'accesso alla proprietà immobiliare di strati sociali sempre più ampi. L'elevatissimo numero di mutui fondiari gestiti, per un valore medio intorno ai 5 milioni di lire, ne era il segno tangibile. Al tempo stesso, non furono sottaciuti dall'Istituto i potenziali ritorni di un'azione pur doverosa. Venivano infatti considerati i positivi effetti psicologici connessi all'acquisto di un'abitazione, che si sostanziavano in un forte stimolo al risparmio, come l'esperienza dell'Istituto attestava.

In un mercato così vivace non potevano che essere eclatanti i dati relativi alle operazioni effettuate dalla Sezione Credito Fondiario. Nel corso del 1968 la Sezione stipulò mutui fondiari per un totale di 92 miliardi di lire, cifra che si iscrisse come un "record" nell'attività fino a quell'anno espletata.

Nel contempo non poteva mancare il forte impegno a garantire tempestivamente la provvista di mezzi finanziari per far fronte alle nuove richieste di mutui fondiari. Anche perché il collocamento delle cartelle fondiarie presso i risparmiatori di tutti i ceti richiedeva le cure più solerti, con un'operatività capillare attraverso la rete territoriale. I risultati premiarono l'impegno profuso a tutti i livelli, anche grazie al tradizionale prestigio goduto dalle "cartelle San Paolo". L'aumento del 19% della circolazione delle cartelle fondiarie e delle obbligazioni opere pubbliche, in massima parte ascrivibile alle prime, fu notevolmente superiore a quello delle restanti forme di raccolta (depositi a risparmio + 13%, conti correnti + 12%).

Notevole fu anche l'attività svolta dalla Sezione Autonoma Opere Pubbliche, che nel corso dell'anno aveva erogato 85 nuovi mutui per circa 20 miliardi di lire. Sviluppo consentito, pure in questo comparto, dal favorevole collocamento delle obbligazioni emesse dalla Sezione. Tuttavia, dato che le norme statutarie allora vigenti ne delimitavano l'emissione, era già previsto dall'Istituto un ulteriore ampliamento in tempi brevi del limite massimo raggiunto.

Particolare rilevanza tra le attività creditizie dell'Istituto assunse l'andamento del Credito Agrario. L'incremento della consistenza delle operazioni a fine anno risultò pari al 42% rispetto all'esercizio precedente, consentendo all'Istituto di apportare la propria collaborazione all'opera di ricostruzione e avviamento delle strutture agricole nelle zone del Piemonte colpite da gravi avversità atmosferiche.

5. La continuità strategica della presenza dell'Istituto nel mercato finanziario e nel commercio internazionale

Nel 1968 l'Istituto accompagnò la propria attività di intermediazione finanziaria con un'opera di informazione della propria clientela, nel presupposto che ne avrebbe anche favorito la formazione, in modo da rendere più facile l'accesso del risparmiatore alle indispensabili conoscenze atte a consentire una migliore selezione degli investimenti. Continuarono così, arricchite di dati e di grafici, la rassegna annuale sulla Borsa e le analisi monografiche dei principali titoli quotati.

Importante fu inoltre la presenza che l'Istituto assicurò costantemente nel mercato finanziario internazionale. In particolare, partecipò a quasi tutte le principali emissioni internazionali, acquisendo in questo campo un'esperienza che mise a disposizione, quale patrimonio comune, degli operatori italiani. Nell'ambito dei servizi prestati alla clientela, si affermò poi la consulenza nell'amministrazione dei portafogli titoli. Atti-

vità che permise all'Istituto di realizzare una proficua esperienza, già da tempo cardine della superiorità del mercato finanziario inglese nei confronti di quelli continentali. Di particolare rilievo fu infine nell'interscambio con l'estero l'azione dell'Istituto, che nel corso dell'anno aumentò la sua quota di intermediazione nelle operazioni di import/export fra l'Italia e gli altri Paesi.

6. La significativa importanza del ruolo svolto dalle società partecipate dall'Istituto

Totale fu nel 1968 la disponibilità dell'Istituto nei confronti delle società affiliate. Del resto le partecipazioni assunte nel campo delle infrastrutture e delle comunicazioni evidenziavano pienamente, con la realizzazione di nuove e importanti opere di pubblico interesse, la loro funzione sociale e economica. Sicché l'Istituto provvide a effettuare le integrazioni di capitale richieste dalle società partecipate, aderendo inoltre con prontezza alle iniziative promosse per ogni latente possibilità insita nelle regioni di competenza.

Tra le partecipazioni dell'Istituto, spiccò la LOCAT S.p.a., che ampliò l'operatività grazie all'inserimento del "leasing" nella propria sfera di attività. Per la verità, anche la FISPAO S.p.a., autorizzata all'esercizio dell'attività fiduciaria e di organizzazione e revisione contabile di aziende, aveva cominciato a operare in alcuni settori del suo ampio oggetto sociale. Era infatti in grado di venire incontro a un'estesa gamma di esigenze della clientela in campo mobiliare e immobiliare e di assolvere i più complessi incarichi fiduciari.

7. Il pubblico auspicio di nuove concessioni dalla Vigilanza per l'ampliamento geografico della rete territoriale

Nel 1968 venne autorizzata dalla Banca d'Italia l'apertura di appena due Filiali (Casselle-Mappano e Torino Ag. 25) e uno sportello stagionale al Valico del Moncenisio, a fronte di numerose domande presentate per insediamenti anche in altre Regioni. Era infatti fortemente sentita dall'Istituto la necessità di poter disporre di una più ampia rete di sportelli, al punto che eccezionalmente la relazione di bilancio firmata dal Presidente Jona e dal Direttore Generale Guaraldi, si chiuse con un'istanza alla competente Autorità in termini del tutto inusuali. *"Nel concludere il consuntivo 1968 non si può non rilevare come la sfera territoriale (Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria, Lombardia occidentale) in cui si è sviluppato l'Istituto dal 1931 – anno di assorbimento della Banca Agricola Italiana – ad*

oggi, rischi in atto di diventare un ambito troppo angusto per un organismo che, di anno in anno potenziandosi, è ormai pervenuto ad una struttura che lo qualifica tra i maggiori enti bancari nazionali ed internazionali. Non si vuole qui usare la ritrita definizione di << spazio vitale >>; si desidera semplicemente sottolineare come una più ampia zona operativa appaia ormai auspicabile per consentire agli Organi decisionali dell'Istituto – unico fra quelli di diritto pubblico ancora ristretto in una cerchia interregionale – di addivenire non solo ad una semplice più qualificata ripartizione geografica e settoriale dei rischi, ma di realizzare altresì quella maggiore funzionalità dell'apparato insito nella possibilità di meglio utilizzare, tecnicamente ed istituzionalmente, risorse ed energie qui largamente disponibili in altre località o zone, specie poi se necessitanti di essere accompagnate o sorrette nei loro programmi di sviluppo. L'esperimento delle <<Delegazioni di credito fondiario>> al Sud (Napoli, Bari, Catania), a distanza di qualche anno, può dirsi felicemente riuscito nell'interesse delle zone in cui dette Delegazioni operano e pare questa – seppur anche limitata come campo d'azione – la prova migliore del contributo che, con l'efficienza della propria organizzazione, l'Istituto ritiene di essere in grado di offrire all'economia nazionale.”

A ben vedere, si trattò di molto più di un auspicio – quale appare dal testo “...si desidera semplicemente sottolineare come una più ampia zona operativa appaia ormai auspicabile...” –, quanto piuttosto di un forte appello alla Vigilanza a valorizzare le potenziali risorse di una banca per lo sviluppo dell'economia nazionale. Tanto più meritevole di accoglienza dal momento che il San Paolo continuava imperterrito a sviluppare le strutture di supporto all'attività operativa. Non per nulla, proprio alla data della relazione (21 aprile 1969), erano in fase di ultimazione i lavori di ampliamento del Centro Contabile. Al termine delle opere si sarebbe disposto di un'area doppia di quella che nel 1968 ospitava le apparecchiature e i servizi annessi. Al tempo stesso nel novero dei macchinari entrò nel corso del 1969, il nuovo IBM della serie 360/50, quale ultimo calcolatore elettronico del già nutrito parco preesistente.

8. L'attestazione del valore del Personale nella relazione di bilancio

Il San Paolo era ben conscio che per raggiungere nuovi traguardi era necessario disporre di un sempre più qualificato capitale umano in grado di attuare e dirigere le strutture di un moderno concorrenziale istituto di credito. Di conseguenza nel 1968 vennero promossi numerosi e diversificati corsi di qualificazione del Personale, un corso di specializzazione e formazione e brevi corsi, in particolare nei settori titoli e estero. Importante fu anche la partecipazione di dipendenti a “stages” presso corrispondenti esteri.

Molto significativa fu in proposito l'attestazione del valore del Personale nella relazione di bilancio, anche con espressioni non di prammatica seppur realistiche come questa: “*Ed è con viva soddisfazione che si è potuto constatare come divenga sempre più vasto il numero di coloro che con lodevole spontaneità e fervida iniziativa danno nel loro lavoro <<qualcosa di più >>, fattore questo indispensabile per il raggiungimento di ulteriori traguardi*”.



INTRAPRENDENZA PERSONALE IN FAVORE DELL'ISTITUTO

Fine anni '60. L'impresa edile Galeotti di Savona inizia i lavori di ampliamento e ristrutturazione della Filiale di Varazze. Nello stesso periodo il Consiglio Comunale approva il progetto (il sesto !) di ristrutturazione del palazzo comunale di Piazza Beato Jacopo.

Un giorno l'Assessore ai lavori pubblici entra in Filiale dall'ingresso secondario di Piazza Patrone agitando un giornale con la notizia ed esclama : “Questa volta è fatta, ristrutturiamo il Palazzo Comunale !” Di rimando io rispondo “E' il sesto progetto ma farete, o faranno, il 7°, l'8° ecc., perché, prima che abbiate l'approvazione del CO.RE.CO e l'ammissione al finanziamento dalla Cassa Depositi e Prestiti, a causa delle continue crisi dell'amministrazione comunale, voi non sarete più in carica ed i nuovi avranno altre idee !”

Poi, continuando, dico ancora: ” Se volete avere velocemente un nuovo palazzo comunale avreste invece una facile opportunità: il Comune possiede, adiacente al torrente Teiro e in fregio alla Piazza Patrone, un enorme vetusto e cadente immobile ex scuola di avviamento al lavoro. L'Istituto ha la necessità di reperire una nuova e più ampia sede per la nostra filiale sempre però qui in centro. Si potrebbe fare un accordo. Si costruisce un grande nuovo palazzo “Comune-Banca”. L'Istituto provvede direttamente all'esecuzione dei lavori concedendo poi al Comune, con la Sezione Opere Pubbliche, il finanziamento di cui ha bisogno senza ricorrere alla Cassa DD:PP.”

L'Assessore non fece commenti, concluse l'operazione per cui era venuto in banca ed uscì.

Dopo meno di un'ora, entrò, sempre dall'ingresso di Piazza Patrone, il Sindaco in persona che trovandosi davanti a me mi chiese dove fosse il Direttore. Intuendo il motivo della sua venuta gli rispondo “Se è venuto per qualcosa

che può averle detto l'Assessore, il Direttore non ne sa nulla". "Sì, proprio per quello" confermò il Sindaco mentre lo accompagnavo dal Direttore e qui riferisco ad entrambi lo scambio di battute avvenute poco prima tra me e l'Assessore. Il Direttore, preso alla sprovvista, disse a voce alta "Cosa si può fare?" e io : "Telefoni al Capo del servizio Tecnico e gli sottoponga il problema". La risposta del Capo Servizio fu immediata e sorprendente: "Suspendete subito i lavori di ampliamento avviati con l'impresa Galeotti e fissate subito un appuntamento con il Sindaco fra una decina di giorni con un nostro Dirigente Centrale" Questi venne e concluse l'operazione "Palazzo Comunale/Nuova Filiale di Varazze" !.

Benedetto Ratto



9. I soddisfacenti risultati di esercizio

Malgrado le difficoltà congiunturali che caratterizzarono i conti economici delle banche, i risultati di esercizio dell'Istituto furono soddisfacenti. Così definiti nella relazione, specie se si considerava che erano al netto di ammortamenti e accantonamenti largamente prudenziali attuati in conformità della linea sempre seguita. Naturalmente, si trattava della tradizionale "regola d'oro" la cui osservanza era imprescindibile ai fini del progressivo potenziamento istituzionale in previsione dei sempre più impegnativi compiti del futuro.

Il bilancio del 1968 si chiuse con un utile netto complessivo a livello di Istituto di 1.902 milioni di lire. Il totale dei Fondi Patrimoniali dell'Istituto, a seguito dei consueti accantonamenti e dopo l'assegnazione della quota statutaria dell'utile netto, raggiunsero i 16,8 miliardi. Inoltre il complesso degli immobili e il totale delle attrezzature era indicato con il valore simbolico di 1 lira, in quanto si provvedeva all'ammortamento integrale dei relativi costi nel corso dello stesso esercizio di acquisizione.

La quota di utile a disposizione del Consiglio di Amministrazione per erogazioni a fini filantropici e benefici, culturali e di pubblica utilità, secondo le disposizioni statutarie, venne determinata in 848 milioni di lire. A tali erogazioni si aggiungevano i notevoli interventi con redditi propri a cura dei due Enti benefici dell'Istituto: Ufficio Pio e Educatorio Duchessa Isabella.

24.1969

IL RUOLO PECULIARE DELL'INTERMEDIAZIONE FINANZIARIA

1. Il discontinuo andamento economico del Paese nel contesto internazionale dell'aumento del costo del denaro e dei prezzi

Nel corso del 1969 l'aumento del costo del denaro contrassegnò la congiuntura economica mondiale, con un effetto domino di vaste proporzioni. Causa prima della lievitazione dei tassi di interesse fu l'andamento dell'economia statunitense, che portò a massicce richieste di liquidità su altri mercati con il conseguente sensibile rincaro del denaro. Anche i prezzi ebbero un'impennata, con un corso analogo a quello dei tassi, riguardante via via tutte le principali materie prime. In Italia i prezzi all'ingrosso aumentarono, rispetto all'anno precedente, di circa il 7% e quelli al consumo di oltre il 4%, come pure il costo della vita.

In tale quadro generale particolarmente critico, l'economia nazionale vide due fasi del tutto discontinue e in evidente contrapposizione. All'euforia nel primo semestre, dettata dalla previsione di risultati superiori alla media, seguì un ridimensionamento delle precedenti stime per il ristagno produttivo nel secondo semestre. Per effetto del famoso "autunno caldo", su tali risultati incisero in misura determinante e superiore al previsto le vertenze salariali. Il settore industriale, impegnato a produrre di più a costi competitivi, resse sufficientemente a tale impatto, tanto che l'aumento del reddito nazionale lordo raggiunse il 5%.

Quanto all'andamento dei rendimenti a seguito dell'aumento del costo del denaro, l'allettamento, esercitato dagli investimenti sui mercati internazionali a tassi più elevati, provocò un esodo all'estero di capitali in misura tale che rischiò di

compromettere la bilancia valutaria e quindi l'intera economia del Paese. La nuova situazione venne affrontata dalle Autorità monetarie con misure specifiche nei mercati monetario e finanziario. In particolare, vennero aumentati i tassi per i ricorsi straordinari delle aziende di credito alla Banca d'Italia; il tasso ufficiale di sconto (fermo da undici anni al prestigioso livello del 3,50%) venne portato al 4%; inoltre fu allentato il sostegno al mercato del reddito fisso, con la conseguente riduzione delle quotazioni e l'aumento del rendimento delle obbligazioni.

Tutto ciò non bastò a evitare il tracollo della bilancia dei pagamenti, dal momento che quest'ultima chiuse con un disavanzo di 869 miliardi di lire, a fronte di un avanzo di 392 miliardi nell'anno precedente. In sostanza, fu il classico caso di insufficienza oggettiva di interventi mirati, che però erano serviti a contenere i danni, in quanto un comportamento opposto di cauto attendismo, basato su un autonomo miglioramento della situazione, avrebbe portato a ben più gravi conseguenze.

2. La conferma del ruolo di mediatore finanziario dell'Istituto

Nell'ambito di una generale espansione dell'operatività dell'Istituto nell'esercizio 1969, alla fine dell'anno la raccolta complessiva raggiunse 1.835 miliardi di lire (+ 15,07% sull'anno precedente), un'aliquota superiore, sia pure lievemente, a quella realizzata nel 1968, che fu del 14,57%. Una netta conferma che la vivace attività dell'Istituto nella vita economica delle zone di competenza riscuoteva un'indiscussa fiducia presso i risparmiatori e gli operatori economici.

In particolare, dal confronto delle due principali componenti della raccolta dell'Azienda Bancaria emerse che l'ammontare raggiunto dai conti correnti di corrispondenza aveva segnato un incremento del 26%, di gran lunga superiore a quello del 6% registrato dai depositi a risparmio. L'eccezionale sviluppo dei c/c di corrispondenza sottolineò viepiù il carattere di mediatore finanziario assunto dall'Istituto nell'attività produttiva.

Altrettanto apprezzabile, per la fiducia accordata ai titoli dell'Istituto dalla tradizionale clientela, fu il risultato della raccolta da parte delle Sezioni. Il collocamento delle "cartelle San Paolo" era ancora influenzato dalla consueta preferenza accordata, da diverse categorie di risparmiatori, per ragioni legate alla certezza che i titoli erano al riparo dalle oscillazioni di Borsa, anziché alla ricerca di condizioni competitive di rendimento

D'altronde i provvedimenti governativi, in materia di cartelle fondiarie, sod-

disfecero la necessità di non turbare una forma di investimento gradita ai piccoli risparmiatori. I tassi passarono infatti dal 5% al 6% con una semplice operazione di conversione. Al tempo stesso, pur continuando l'impegno dell'Istituto a mantenere immutata la quotazione delle proprie cartelle, si riscontrarono comunque difficoltà nell'assorbimento dei titoli fondiari da parte del mercato.

Quanto alle obbligazioni della Sezione Autonoma Opere Pubbliche, venne a determinarsi una particolare situazione di impaccio per effetto del diverso trattamento normativo accordato a tali obbligazioni rispetto alle cartelle fondiarie. Ma anche per queste obbligazioni, avvalendosi della facoltà prevista da un Decreto del Ministro del Tesoro, l'Istituto poté emettere obbligazioni al 6%, chiudendo la serie 5%.

Tutto ciò puntualmente riferito, i narratori avvertono una certa curiosità di chi legge che nel 1969 le "cartelle San Paolo erano al riparo dalle oscillazioni di Borsa". Se può essere utile, al lettore, che si ponesse la domanda: "al riparo fino a quando? E dopo?", i narratori non possono far altro che rispondere: fino al 1974, invitandolo a saltare al Cap. 29 (appena cinque anni dopo...). Anche in questo caso, non resterà che prendere atto dell'impossibilità di contrastare i mercati borsistici.

3. Il considerevole sviluppo degli impieghi

Notevole fu nel 1969 l'andamento degli impieghi che testimoniarono la crescente presenza del San Paolo nell'ambito del sistema creditizio italiano. Il principale problema che si pose all'Istituto fu lo squilibrio tra la pressione dei tassi passivi e la necessità di contenere il costo del denaro, anche perché mancò del tutto l'autodisciplina del sistema bancario. Di conseguenza dovette effettuare gli impieghi in modo ancor più selettivo, concedendo credito anzitutto a primaria clientela con elevata solvibilità e ribaltando l'aumento del costo del denaro sulle imprese, sia pure nella più modica misura possibile. Gli impieghi a breve dell'Azienda Bancaria, raggiunsero i 560 miliardi di lire, con un incremento a forbice tra il 26% per i crediti agevolati sotto forma di sconti cambiari e il 9% per le concessioni in conto corrente.

Nel corso dell'anno rilevanti novità nel campo edilizio influenzarono profondamente il settore del credito fondiario, di fondamentale importanza per l'Istituto. Le nuove disposizioni legislative portarono a un incremento notevole dell'attività delle imprese di costruzioni, anche se i dati delle progettazioni lasciavano presagire una forte contrazione operativa. In tale contesto, la Sezione Credito Fondiario stipulò 5.714 mutui per un totale di 87 miliardi di lire, un livello di interventi pari a quello

del precedente esercizio. Il che fece raggiungere a fine anno la consistenza dei mutui fondiari a 543 miliardi, con un incremento nel periodo del 12%. Il valore medio dei mutui continuava a mantenersi intorno ai 5 milioni, dimostrando che l'attività dell'Istituto era rivolta a facilitare l'acquisto di abitazioni da parte di un numero sempre più ampio di famiglie. Tuttavia l'enorme mole di richieste impose dapprima l'applicazione di drastici criteri di selezione della clientela e successivamente il blocco delle nuove istanze.

Accanto al tradizionale settore del credito fondiario, l'Istituto ampliò la sfera degli interventi creditizi destinati alla realizzazione di infrastrutture, avvalendosi delle agevolazioni rientranti nell'area di attività della Sezione Autonoma Opere Pubbliche. In tale ambito la Sezione accordò 126 mutui per un importo complessivo di 16 miliardi, portando la consistenza a fine anno a 354 mutui per 66 miliardi.

Proseguì pure, con ottimi risultati, l'attività nel settore del Credito Agrario di esercizio e di miglioramento. L'incremento nella consistenza delle operazioni rispetto all'anno precedente risultò pari al 30%. Particolare sviluppo ebbero i prestiti per l'acquisto di macchine agricole e quelli di soccorso, questi ultimi in relazione alle calamità naturali che colpirono numerose zone del Piemonte.

4. L'importante presenza nel mercato mobiliare e l'ampliamento dell'attività di consulenza finanziaria

Nel 1969 il mercato mobiliare interno vide l'afflusso di nuove rilevanti emissioni, in misura superiore al già elevato livello dell'anno precedente. Il valore dei nuovi titoli immessi in circolazione fu pari a 3.500 miliardi di lire per le obbligazioni e 700 miliardi per le azioni. L'Istituto fu presente nel mercato, sia partecipando al collocamento di nuovi prestiti obbligazionari sia mediante l'intermediazione nel comparto azionario e intervenendo negli aumenti di capitale.

Anche grazie al ruolo attivo svolto nel mercato mobiliare, l'Istituto riuscì agevolmente a potenziare il servizio Depositi Amministrati che, già completamente gestito con metodi elettrocontabili, si era affermato come uno dei servizi più graditi dalla clientela, per i vantaggi di sicurezza e tempestività che era in grado di assicurare con oneri molto contenuti. In tale ambito infatti l'Istituto proseguì e ampliò l'attività di "consulenza portafogli titoli" della primaria clientela, una consulenza finanziaria destinata a sempre più radicarsi nel contesto italiano.

D'altra parte, era in atto un processo di trasformazione delle banche, da organismi

meramente di “raccolta di risparmi e di erogazione di crediti” a centri finanziari e di servizi, con la conseguente necessità di mutamenti nella politica aziendale, nelle tecniche, nei sistemi operativi e quindi anche nella preparazione delle risorse umane.

5. L' affiancamento dell'attività promozionale all'intervento nell'interscambio commerciale

Anche nel 1969 l'economia italiana aveva accentuato le sue caratteristiche di mercato aperto, attraverso un'ulteriore espansione del commercio estero. Sennonché alcune iniziative assunte da Autorità monetarie di paesi della Comunità Europea, con la modifica del rapporto di cambio delle proprie monete, determinarono ovvie conseguenze negative per gli operatori economici degli altri paesi, in particolare per le imprese italiane. Naturalmente, queste ultime furono assistite dalle banche di cui erano clienti, riuscendo a mantenere inalterate le loro posizioni. Senza subire quindi alcun onere, in particolare da perdite di cambio.

In tale contesto, si rivelarono appieno le qualità di alta specializzazione anche degli operatori in cambi del San Paolo. Nel giro di alcuni anni l'Istituto, banca di carattere regionale, era riuscito a colmare il proprio divario in materia nei confronti delle altre banche italiane, che operavano da tempo a livello nazionale. Eppure, come sempre, si prefisse ulteriori traguardi. Ritenendo che si sarebbero dilatati gli scambi con i paesi vicini, rafforzò i suoi legami con i restanti mercati, apportando alla sua organizzazione tutte le innovazioni tecnologiche possibili.

Non solo: l'azione dell'Istituto non si limitò all'intervento nell'interscambio commerciale e nel movimento turistico, ma investì la funzione promozionale. L'intervento degli uffici in Italia e delle Rappresentanze di Francoforte, Londra, Parigi e Zurigo si concretò specialmente nella consulenza finanziaria e tecnica alla clientela. Addirittura, in alcuni casi venne svolta un'azione di vero e proprio “marketing”, con ricerche di mercato mirate al fine di facilitare l'accesso a nuovi e promettenti mercati con economia in fase di decollo.

6. La continuità del potenziamento delle strutture e dell'affinamento della professionalità del Personale

L'acquisizione al patrimonio immobiliare dell'Istituto del palazzo attiguo alla Sede di Piazza San Carlo fu il fiore all'occhiello che la banca poté esibire con giustificato

orgoglio nella relazione del bilancio del 1969. Tale palazzo offrì infatti alla prestigiosa Sede – ultimata nel 1963, anno del Quadricentenario – quel necessario sfogo conseguente non solo allo sviluppo segnato dall’attività istituzionale nel precedente quinquennio, ma anche quello che i programmi impostati lasciavano prevedere per il futuro. Al tempo stesso, nel settore elettronico in cui l’Istituto vantava posizioni di assoluta avanguardia, erano proseguite le sperimentazioni per la rapida attuazione del sistema operativo in “real time”.

Anche nel 1969 permase l’insufficienza della rete territoriale che segnò soltanto due nuovi punti operativi in Liguria (un’Agenzia in Rapallo e un’Agenzia di città in Genova). Di conseguenza, nella relazione di bilancio veniva evidenziata l’esigenza di una più ampia rete di Filiali al quale l’Istituto tendeva per esigenze tecniche, oltre che per rango e dimensioni. Pienamente realistico fu in proposito il passo conclusivo della relazione sottoscritta dal Presidente Jona e dal Direttore Generale Guaraldi: *“Nel concludere la Relazione sui Bilanci dell’Istituto per l’anno 1969, sia consentito di formulare un augurio, già altre volte espresso e cioè che il <<San Paolo>> possa vedere coronata dai Superiori Organi la sua aspirazione ad un ampliamento della sfera d’attività. L’attuale articolazione, valida sino a qualche anno fa, non è più adeguata per una Banca, tra le principali d’Italia, che amministra oltre 1.800 miliardi di mezzi fiduciari. E’ convincimento concorde dei Responsabili e del Personale dell’Istituto che, qualora fosse consentito al <<San Paolo>> di operare nel Paese con una più efficiente e razionale rete di sportelli, esso sarebbe in grado di ancor meglio assecondare, con appropriati interventi, tutte quelle iniziative atte a viepiù rafforzare la struttura economica nazionale.”*

L’espansione dell’attività comportò l’assunzione di un rilevante numero di “novizi”, per i quali si aprivano ovviamente prospettive di qualificazione e formazione. Ma l’Istituto nello stesso tempo, proseguiva nell’opera di perfezionamento della professionalità dei dipendenti già in servizio. Era generale convinzione infatti, dal vertice alla base, che l’ammodernamento dei servizi avrebbe comportato l’impiego di una quota sempre crescente di quadri specializzati, specie per lo sviluppo dei rapporti con la clientela in modo da essere in grado di assisterla in tutte le sue necessità. Perciò veniva favorito tutto quanto offriva il mercato in materia, dalla partecipazione a corsi di lingue estere a “stages” presso le banche estere alle riunioni, conferenze, seminari sui problemi di attualità del settore o comunque allo stesso attinenti. Emergeva d’altra parte la necessità di un continuo aggiornamento a tutti i livelli, ivi inclusi quelli dirigenziali. Di particolare rilievo in proposito furono

gli incontri promossi dalla Banca d'Italia nell'ambito della Scuola di Perugia per dirigenti bancari.

Naturalmente, in tale quadro continuavano gli studi per la realizzazione di nuove iniziative, quali la "carta assegni" e i "banchi modello" che avevano trovato attuazione proprio in tempo utile per essere riferite nella relazione di bilancio. Si trattava, nel primo caso, della dotazione a primaria clientela della "carta assegni" inserita nel sistema "eurocheque", che garantiva il pagamento a vista degli assegni in Italia e in tutti i paesi europei. La seconda iniziativa riguardava l'opera svolta nel campo della scuola con i "banchi modello". L'ausilio didattico sull'operatività bancaria offerto in tutti i principali Istituti Tecnici Commerciali delle zone di competenza dell'Istituto, oltre a costituire per gli studenti una prima significativa esperienza pratica, permetteva a coloro che in futuro sarebbero entrati al San Paolo di far pienamente valere la preparazione acquisita, fin dai primi contatti con la vita operativa.

7. I risultati finali, spunti di riflessioni eccezionali nella relazione di bilancio

La parte della relazione di bilancio dedicata al conto economico evidenziò per la prima volta alcune considerazioni che, pur attinenti alla materia, si presentarono come riflessioni conseguenti alla constatazione che le risultanze finali dell'esercizio 1969 erano pressoché analoghe a quelle dell'esercizio precedente. In primis, venne evidenziato come il mantenimento di tali risultanze fosse stato possibile solo col contenimento dei costi amministrativi veri e propri. Poi si sottolineò che le spese dirette per il personale avrebbero subito, per effetto dei nuovi contratti, sensibili incrementi; perciò la salvaguardia di una situazione di redditività avrebbe potuto essere soddisfatta per l'avvenire solo con un razionale rapporto fra i tassi attivi e passivi. Veniva infine proposto l'obiettivo di equilibrare ai ricavi, ottenuti dai servizi collaterali alla raccolta, i costi corrispondenti, nella prospettiva dell'Istituto di divenire sempre più un centro essenziale di servizi a disposizione di strati sociali ancora più ampi.

Accompagnato da riflessioni tanto realistiche quanto eccezionali in una relazione di bilancio, l'esercizio 1969 si chiuse con un utile netto complessivo di bilancio generale dell'Istituto di L. 1.912 milioni, che fu giudicato un risultato soddisfacente, considerata la sfavorevole temperie in cui il San Paolo aveva operato. Come di consueto, nella determinazione delle risultanze finali l'Istituto si era attenuto ai

più rigidi criteri prudenziali suggeriti dalla tecnica e dall'esperienza. Erano in fondo quelli che tanto continuavano a contribuire al rafforzamento della fiducia goduta presso i risparmiatori.

I Fondi Patrimoniali dell'Istituto, a seguito dei consueti accantonamenti e dopo l'assegnazione della quota statutaria dell'utile netto, ammontarono a L. 17,8 miliardi. Continuavano inoltre a essere indicati per il valore simbolico di una lira il complesso degli immobili e il totale delle attrezzature, in quanto si provvedeva all'ammortamento integrale dei relativi costi nel corso dello stesso esercizio di acquisizione.

La quota di utile a disposizione del Consiglio di Amministrazione per erogazioni a fini filantropici e benefici, culturali e di pubblica utilità, secondo le disposizioni statutarie, venne determinata in 861 milioni di lire. Rappresentava il concreto concorso del San Paolo alle multiformi necessità individuali e collettive meritevoli di assistenza. A tali erogazioni si aggiungevano i notevoli interventi con redditi propri a cura dell'Ufficio Pio e dell'Educatore Duchessa Isabella, i due Enti benefici dell'Istituto.

PARTE QUARTA

1970-1980

GLI ANNI DI UNA DIFFICILE CONGIUNTURA ECONOMICA VERSO LO SVILUPPO ALL'ESTERO CON UNA DIMENSIONE NAZIONALE

25.1970

DA TORINO A VENEZIA LUNGO I BINARI SOCIO-CULTURALI

1. Il sistema bancario messo a dura prova dall'altalenante congiuntura economica del Paese

Il 1970 fu caratterizzato da una congiuntura economica assai complessa, contrassegnata da repentini cambiamenti di scena che influenzarono fortemente l'attività bancaria, sia nella raccolta sia negli impieghi. Scarsa liquidità e un eccezionale aumento del costo della raccolta, per l'impennata dei tassi richiesti dal mercato, resero difficile, per buona parte dell'anno, l'attività di intermediazione creditizia, con gravi ripercussioni sul sistema economico generale. Si rese perciò necessaria una serie di provvedimenti governativi che consentirono di superare la fase critica in corso, evitando in particolare pesanti conseguenze sul settore del credito edilizio.

Nell'autunno si assistette infine a un'inversione di tendenza, grazie soprattutto alla

positiva evoluzione della componente estera della raccolta. L'emissione sul mercato dell'eurodollaro di prestiti obbligazionari di importo rilevante, da parte dei grandi enti italiani, determinò infatti una forte dilatazione della liquidità che, trasferita al sistema bancario, diede luogo a una vivace ripresa della domanda dei risparmiatori.

In tale contesto, l'attività dell'Azienda Bancaria pervenne a risultati più che soddisfacenti. La raccolta complessiva del San Paolo a fine anno raggiunse i 2.162 miliardi, con un incremento di quasi il 18% rispetto all'anno precedente e gli impieghi si assestarono intorno ai 1.498 miliardi (+12% circa).

2. Gli interventi dell'Autorità monetaria sull'operatività a medio e lungo termine del sistema

Tra i provvedimenti assunti per superare le difficoltà congiunturali, spiccò in particolare una deliberazione del C.I.C.R. (Comitato Interministeriale per il Credito e il Risparmio), che autorizzò le banche a utilizzare le cartelle fondiarie e agrarie, emesse dalle proprie Sezioni di credito speciale per ottemperare agli obblighi di riserva obbligatoria presso la Banca d'Italia.

Inoltre, venne istituito per legge un "premio di fedeltà" per i possessori di cartelle fondiarie e agrarie estratte, concedendone in alternativa la conversione dal 5% al 6%. Tale misura comportò per l'Istituto un enorme sforzo operativo e finanziario per mantenere sui livelli correnti le relative quotazioni, che altrimenti sarebbero scese per effetto dell'aumento del tasso di interesse. D'altro canto, la stabilità delle quotazioni nel tempo rappresentava un punto di forza del San Paolo, tale da costituire l'elemento determinante della fiducia della clientela nel titolo, mai venuta meno. Una peculiarità che consentì il collocamento di ingenti quantitativi di titoli anche nei periodi più difficili.

A fine esercizio, i mezzi amministrati (cartelle fondiarie e obbligazioni opere pubbliche in circolazione) delle Sezioni raggiunsero l'importo di 681 miliardi di lire, con un incremento dell'11% rispetto all'anno precedente, mentre i mutui erogati si assestarono a 702 miliardi (+12% rispetto al 1969).

3. Gli interventi "per Torino" al piano per 4.000 nuovi alloggi IACP e "per Venezia" al restauro dei Cavalli di San Marco

Nel corso del 1970 si presentarono all'Istituto due grandi occasioni di interventi, che rivestivano carattere e finalità sociali in un caso e socio-culturali nell'altro. Na-

turalmente il San Paolo, che mostrava attenzione e disponibilità verso ogni iniziativa dotata di idonei requisiti, non mancò di partecipare con le risorse occorrenti. Nel primo trimestre dell'anno aderì al "Programma costruttivo di alloggi popolari per Torino e Provincia". Sorto su iniziativa comune dell'Istituto Autonomo Casa Popolari, dell'Istituto di Credito Fondiario per il Piemonte e la Valle d'Aosta, della Fiat e del San Paolo, il progetto prevedeva la costruzione, per un valore complessivo di 36 miliardi di lire, di 4.000 nuovi alloggi di edilizia popolare da assegnare a lavoratori, parte in locazione e parte a riscatto. L'Istituto si impegnò a mettere a disposizione del Programma mutui per l'ammontare complessivo di 18 miliardi.

Altrettanto significativo fu l'intervento del San Paolo "per Venezia", finalizzato al restauro dei Cavalli di bronzo di San Marco, operato aderendo alla campagna nazionale e internazionale, patrocinata dalla Olivetti, per la sottoscrizione di fondi da utilizzare per l'esecuzione di opere indispensabili a preservare l'architettura e i monumenti di Venezia, sempre più minacciati dall'erosione delle acque e degli agenti atmosferici. L'Istituto partecipò con un contributo di 20 milioni al fondo appositamente costituito.

4. Il contributo al miglioramento della normativa previdenziale a favore del Personale

Il 15 aprile 1970 furono approvate importanti modifiche allo Statuto della Cassa di Previdenza per il Personale, concordate fra l'Istituto e le Organizzazioni sindacali dei lavoratori. Le modifiche, se da un lato costituiscono un adeguamento alla nuova normativa della riforma intervenuta in materia previdenziale, dall'altro posero il dipendente in una situazione sostanzialmente migliore di quella che sarebbe derivata dall'iscrizione all'assicurazione generale obbligatoria.

Vari e molto favorevoli al Personale furono gli elementi fondamentali delle modifiche. Venne estesa la base imponibile ai fini previdenziali a tutte le voci fisse della retribuzione e per tutte le mensilità (15 per impiegati e ausiliari e 16 per dirigenti e funzionari). La durata della contribuzione fu elevata fino a 40 anni. Parallelamente l'importo massimo della pensione venne fissato nell'80% della retribuzione annua con 40 anni di contribuzione. La quota reversibile alle vedove fu portata dal 50% al 60% con estensione ai figli. Infine venne estesa a tutto il Personale la facoltà di richiedere il collocamento a riposo a 55 anni di età, con almeno 10 anni di contribuzione o, indipendentemente dall'età, al raggiungimento di 30 anni di servizio.

5. Il superamento di un'annata difficile e contrastata riflesso nei risultati economici e patrimoniali

Nonostante la congiuntura negativa, l'esercizio 1970 si chiuse con un utile netto globale di 1,9 miliardi di lire, in linea col precedente esercizio. Risultato economico che, nella relazione di bilancio, venne considerato *“più che soddisfacente, avvalorato dalle numerose manifestazioni di efficiente vitalità dell'Istituto che, in una dinamica proiezione verso il futuro, infondono completa fiducia sul suo avvenire. E' in un quadro siffatto che senza soverchie scosse, si sono potuti assorbire tanto l'evoluzione dei tassi passivi quanto l'incremento delle spese generali ed il maggior costo del personale.”* I Fondi Patrimoniali dell'Istituto, a seguito dei consueti accantonamenti e dopo l'assegnazione della quota statutaria dell'utile netto, raggiunsero i 18,7 miliardi.

In conformità delle norme statutarie, venne determinata in 874,6 milioni la quota di utile a disposizione del Consiglio di Amministrazione per erogazioni a fini filantropici, benefici, culturali e di pubblica utilità.

26.1971

SVILUPPO INTERNAZIONALE CON IL NUOVO SISTEMA MONETARIO

1. La fine degli accordi di Bretton Woods

A giudizio di gran parte degli esperti, l'economia italiana nel 1971 piombò nella peggiore annata di tutta la storia del suo recente sviluppo, dopo la battuta d'arresto succeduta all' "autunno caldo" del 1969, segnato da rivendicazioni sindacali nelle grandi fabbriche interagenti con quelle studentesche per la concreta attuazione del "diritto allo studio" in ogni strato sociale. Di fatto, la tanto attesa ripartenza del sistema economico del Paese non accennava a verificarsi.

Del resto, a livello internazionale si susseguirono così gravi sommovimenti finanziari tali da colpire al cuore gli Accordi di Bretton Woods, siglati negli USA nel 1944 tra i principali paesi industrializzati del mondo per regolamentare il sistema dei pagamenti internazionali. Il sistema, detto "gold exchange standard", era basato su rapporti fissi di cambio tra le valute, tutte indicizzate al dollaro che a sua volta era agganciato all'oro.

Epicentro della profonda crisi dei rapporti economico-finanziari esplosa fra i diversi paesi fu la famigerata "guerra del Vietnam" combattuta dagli Stati Uniti. Guerra che aveva fatto salire alle stelle la spesa pubblica statunitense, determinando il crescente indebitamento degli USA e il conseguente aumento di richieste, da parte degli altri paesi, di conversione delle riserve in oro. La situazione divenne rapidamente insostenibile, inducendo le autorità monetarie del paese a prendere misure draconiane,

Il 15 agosto 1971, a Camp David, il presidente statunitense Richard Nixon,

annunciò la sospensione della convertibilità del dollaro in oro e introdusse una sovrattassa del 10% sulle importazioni negli Stati Uniti. La decisione rischiava però di provocare il caos nell'economia mondiale, che veniva a trovarsi improvvisamente senza un sistema monetario internazionale. Fu così che nel dicembre dello stesso anno, i rappresentanti del Gruppo dei 10 paesi più influenti (il cosiddetto G 10) si riunirono a Washington, presso lo Smithsonian Institute. Ne nacque il cosiddetto "Smithsonian Agreement", un nuovo accordo con il quale si decise una svalutazione del dollaro del 7,9%, fissando un cambio di 38 dollari per oncia d'oro. Vennero anche modificati i tassi di cambio tra le altre monete e si stabilì una banda di oscillazione del 2,25% attorno alle nuove parità. Infine, fu abolita la nuova tassa americana sulle importazioni.

Quel giorno finì l'epoca, di soddisfacente equilibrio finanziario, dello "standard oro-dollaro".

2. Lo sviluppo della rete operativa nazionale

Il numero dei punti operativi dell'Istituto aumentò sia a seguito di nuove aperture sia per l'incorporazione di alcune piccole aziende di credito. In particolare, nel corso del 1971 furono assorbite la Banca di Depositi e Sconti di Milano e la Banca Fiorentina di Credito e fu acquisito il controllo del Banco G. & A. Flli Santi Spa di Bologna. Con le due ultime operazioni il San Paolo estese il suo raggio di azione in due Regioni, Toscana e Emilia-Romagna, di vitale importanza nel contesto dell'economia nazionale.

3. I primi passi verso lo sviluppo internazionale

Nei primi mesi dell'anno l'Istituto sottoscrisse uno speciale "Protocollo d'intesa", con il Banco di Sicilia e il Monte dei Paschi di Siena, cui più tardi aderirà anche il Banco di Napoli. L'obiettivo dell'accordo era quello di promuovere una mutua collaborazione sul piano operativo nazionale e internazionale fra gli Istituti di Credito di Diritto Pubblico.

Una delle prime realizzazioni dell'intesa fu la costituzione nello stato di Lussemburgo dell'A.I.C.I. Holding S.A. Luxembourg (Anciennes Institutions de Crédit Italiennes), gruppo finanziario avente per oggetto lo sviluppo internazionale delle attività bancarie degli Istituti aderenti, attraverso l'assunzione di partecipazioni in

organismi bancari e finanziari operanti nelle aree geografiche di maggior rilievo, sotto il profilo dell'interscambio con l'Italia.

Sul finire del 1971 iniziò la sua operatività la Italian International Bank Ltd.-Londra, banca d'affari, prima e diretta emanazione dell' A.I.C.I Holding.

4. La partecipazione al salvataggio delle aziende in crisi

L'aumento del costo del lavoro, verificatosi nell'anno come strascico dell'“autunno caldo”, ebbe un effetto destabilizzante sugli equilibri gestionali di molte aziende esposte a cronica debolezza finanziaria, obsolescenza tecnologica degli impianti o incapacità manageriale e non più in grado di reggere la competitività del mercato. Non poche aziende furono costrette a richiedere operazioni di salvataggio da parte pubblica per salvaguardare i livelli occupazionali seriamente minacciati.

In quest'ottica, il San Paolo, in unione con la Finanziaria Regionale Piemontese, la Cassa di Risparmio di Torino, la Banca Popolare di Novara e altri enti privati (FIAT – Pianelli & Traversa), costituì la SEIMART Spa, società di gestione che si poneva come finalità la prosecuzione delle attività produttive di aziende che versavano in gravi difficoltà nel settore elettronico e elettro-meccanico, al fine di salvaguardarne i livelli occupazionali.

5. I notevoli traguardi operativi e i soddisfacenti risultati economici raggiunti

L'operatività dell'Istituto, pur in una situazione, nazionale e internazionale, caratterizzata da gravi problemi di natura monetaria, finanziaria, congiunturale e politica, conseguì risultati in linea con quelli messi a segno dall'intero sistema bancario.

A fine 1971 il totale della massa fiduciaria amministrata superò il traguardo dei 2.500 miliardi di lire, raggiungendo quota 2.545 e registrando un + 17,7% rispetto all'esercizio precedente. Risultati particolarmente rimarchevoli vennero conseguiti nel collocamento delle cartelle e obbligazioni emesse dalle Sezioni di credito speciale. Anche sul lato degli impieghi creditizi, come già nell'anno precedente, si registrò un incremento di tutto rispetto seppure in misura inferiore a quello dei depositi, passando da 1.498 a 1.750 miliardi (+16,8%).

Ma, nel quadro delle poste rilevanti del bilancio d'esercizio, una particolare menzione merita la novità scritturale nell'attivo del bilancio riguardante i cespiti di proprietà. È di fatto interessante notare come, per la prima volta, comparve,

nell'attivo del bilancio, l'ammontare del valore di acquisizione degli immobili per L. 28 miliardi circa. Anche i mobili e le attrezzature vennero evidenziati ai costi storici per L. 4 miliardi circa. Cespiti tutti che sino all'anno precedente erano esposti per il valore simbolico di 1 lira. Un incisivo cambiamento della prassi, al fine di mantenerla in linea con l'evoluzione della normativa in materia. Del resto le proprietà immobiliari erano in gran parte ammortizzate, essendo stato iscritto al passivo del bilancio un apposito fondo per L. 23 miliardi circa, mentre per gli altri cespiti figurava iscritto, per uguale importo, il relativo fondo di ammortamento.

Quanto ai risultati economici e patrimoniali, malgrado il parziale conseguimento degli obiettivi di budget per le note difficoltà, l'esercizio si chiuse con un utile netto a livello di Istituto, dopo gli accantonamenti effettuati con i consueti criteri di massima prudenza, di 2,1 miliardi, un risultato giudicato soddisfacente. Con una valutazione altrettanto positiva, venne accolto l'incremento dei Fondi Patrimoniali dell'Istituto che, a seguito dei consueti accantonamenti e dopo l'assegnazione della quota statutaria dell'utile netto, raggiunsero i 20,3 miliardi.

La quota statutaria, a disposizione del Consiglio di Amministrazione per elargizioni a fini benefici, culturali e di pubblico interesse, superò per la prima volta il miliardo di lire (1.087 milioni).

27.1972

LA CRESCITA IN CONTROTENDENZA DI RACCOLTA E IMPIEGHI

1. La situazione di stallo dell'economia italiana nell'ambito della crisi monetaria internazionale

L'inizio del 1972 fu connotato da una forte fluttuazione monetaria a livello internazionale, tale da infliggere una dura sconfitta agli accordi "smithsoniani" di appena un mese prima che avevano sancito tra gli Stati Uniti e gli altri paesi industriali dell'Occidente le regole del nuovo sistema monetario internazionale. Ne conseguirono violente spinte inflazionistiche nei vari paesi e in particolare in Italia; ma mentre negli altri paesi erano dovute in larga parte a un eccesso di domanda globale, l'economia italiana continuava a registrare una domanda debole con due evidenti conseguenze: l'aumento della liquidità e il ristagno produttivo.

D'altronde, proprio a causa di questi due andamenti che permasero nel corso dell'anno, si determinò nel sistema bancario un ulteriore gonfiamento della raccolta senza lo sbocco strutturale di un correlativo volume di impieghi nell'attività produttiva. L'unica alternativa imboccata dalle banche fu infatti l'assorbimento delle emissioni obbligazionarie, la cui entità superò nel 1972 ogni precedente livello. Sennonché non passò inosservato il ripetersi da parte del settore di tale accentuata preferenza per gli impieghi finanziari a lungo termine. Vennero perciò sollevate critiche di inadeguatezza del sistema creditizio alle mutate realtà del Paese, dal momento che le banche non si dimostravano pronte a intervenire per determinare più positive evoluzioni congiunturali a livello nazionale.

Di particolare interesse appaiono i punti salienti delle osservazioni critiche

mosse al sistema bancario italiano, riportati nella relazione che accompagnava il bilancio dell'Istituto relativo al 1972; punti che di fatto dettavano letteralmente una sorta di manifesto dei nuovi orientamenti auspicabili in materia di gestione del credito: *“La critica si estende poi alla funzionalità del sistema imputando allo stesso un certo scoordinamento sostanziale che si ritiene sussistere tra la programmazione economica e l'amministrazione del credito:..... si afferma in concreto che un più efficiente governo dei mezzi finanziari a disposizione costituisca condizione <<sine qua non>> per indirizzare, senza vischiosità e nella misura richiesta, il risparmio monetario sia verso gli investimenti produttivi di cui il Paese ha urgente bisogno per ridare slancio alla propria economia, sia verso gli investimenti sociali, non più ulteriormente procrastinabili, dei quali le collettività locali in specie vanno assumendosi la responsabilità d'iniziativa, divenendo per ciò stesso interlocutori di primo piano del sistema bancario”.*

Non a caso l'Istituto si fece portavoce delle importanti aspettative della comunità, di qualunque settore economico e sociale, nei confronti del sistema bancario. Comunità che in sostanza spronava le banche a meglio gestire il credito nell'interesse generale. Era infatti ciò che l'Istituto faceva già. Da sempre.

2. I brillanti risultati negli impieghi e il superamento dei 3.000 miliardi di raccolta

I cambiamenti imposti da quello che venne definito il “ciclone” valutario, che all'inizio del 1972 aveva stravolto il precario equilibrio del sistema monetario internazionale, portarono a sempre più evidenti pressioni speculative sulla lira in vista di una possibile svalutazione. Pressioni che ebbero conseguenze negative anche nel settore bancario, determinando un andamento nettamente “a forbice” fra i tassi attivi, in contrazione per la scarsa reattività del sistema produttivo, e i tassi passivi in aumento per effetto in particolare della naturale sollecitazione della clientela al fine di neutralizzare o attenuare il prevedibile calo del potere d'acquisto delle proprie disponibilità.

Ciononostante, l'Istituto riuscì a cogliere due brillanti risultati, che premiarono l'attività sagace svolta ai livelli centrali e periferici sul versante della raccolta e su quello degli impieghi. Al termine dell'esercizio 1972, superò infatti la soglia dei 3.000 miliardi di lire di raccolta fiduciaria, considerate tutte le componenti dei fondi amministrati (depositi, conti correnti, cartelle fondiarie e obbligazioni

opere pubbliche). L'afflusso di nuovo risparmio risultò pari a 500 miliardi (+ 20 % sul 1971), pur nel rispetto di una politica di assoluto contenimento della remunerazione.

Ancor più lusinghiere furono le risultanze a fine anno negli impieghi, che salirono da 827 miliardi a 2125 miliardi. Nel totale raggiunto dagli impieghi era di gran lunga prevalente il subtotale delle operazioni a breve termine (c/c debitori, sconti e sovvenzioni cambiarie e altre minori), che ammontavano a 921 miliardi, con un aumento del 30 % sul precedente esercizio. Operazioni che, proseguendo nella tendenza degli anni precedenti, avevano registrato l'aumento più rilevante proprio nella categoria dei conti correnti di corrispondenza intrattenuti con le aziende. In tale ambito inoltre l'attività operativa era stata indirizzata in maggior misura nei settori di base o trainanti. Tutto ciò considerato, ben a ragione la relazione di bilancio sottolineava l'eccezionalità dell'importante crescita degli impieghi dell'Istituto, evidenziando che tale risultato era stato conseguito *"in netta controtendenza rispetto all'andamento del totale delle aziende di credito italiane"*. Del resto l'Istituto non faceva altro che perseguire i consueti obiettivi di sostegno dell'economia del Paese, come era nel suo DNA.

3. Il significativo supporto all'economia nei settori dei crediti speciali

Le disfunzioni che da tempo affliggevano l'importante ramo dell'industria edilizia nell'ambito dell'economia del Paese portarono a un ulteriore calo della relativa produzione, che toccò nel 1972 il livello più basso dagli anni '50. Da un lato veniva a emergere un aumento dell'invenduto, dall'altro si continuava a registrare il perdurare di una domanda tutt'altro che soddisfatta, a causa della distorsione esistente tra il tipo di abitazioni di lusso prodotto e lo strato sociale meno abbiente di potenziali acquirenti di abitazioni economiche. Per contro le carenze e i ritardi nell'applicazione della legislazione sulla casa non consentivano il rilancio dell'edilizia economico-popolare.

In una fase congiunturale di piena crisi come quella, l'attività svolta dalla Sezione Credito Fondiario, anche se non poteva raggiungere i livelli toccati in precedenti esercizi, svolse un ruolo importante nell'ambito del sistema creditizio per le costruzioni abitative, specie nel Sud attraverso le Delegazioni di Bari, Catania, Napoli, con risultati significativi. La consistenza a fine 1972 dei mutui stipulati risultò di 781 miliardi di lire, con un aumento nell'anno del 9,6 %.

Del tutto strepitoso fu invece l'aumento dei finanziamenti per opere pubbliche e impianti di pubblica utilità, erogati nell'anno dalla Sezione Autonoma Opere Pubbliche. I nuovi mutui stipulati furono pari a 73 miliardi, che fecero salire il totale dei finanziamenti concessi a 183 miliardi con un incremento del 62 %. Del resto da tempo l'unico limite esclusivo e imprescindibile che incontrava la Sezione nella propria operatività era costituito dal fondo di dotazione disponibile. L'Istituto non faceva a tempo a conseguire la prescritta autorizzazione d'aumento che il nuovo fondo già si appalesava inadeguato alle continue e crescenti esigenze.

Anche nel settore del credito agrario l'Istituto realizzò incrementi di rilievo sia per i prestiti di esercizio sia per i mutui di miglioramento, malgrado il perdurare della carenza di provvedimenti normativi e finanziari dello Stato e delle Regioni, alle quali dal 1° aprile 1972 erano state trasferite competenze e funzioni in materia di agricoltura. In particolare, la consistenza a fine anno dei mutui agrari di miglioramento stipulati risultò di 24 miliardi, con un aumento del 16,8 % sull'anno precedente.

4. Lo sviluppo dell'intermediazione finanziaria e il potenziamento dell'interscambio con l'estero

Nell'ambito delle borse italiane, anche il 1972 registrò andamenti nei titoli azionari e nel reddito fisso che confermavano le disfunzioni da tempo esistenti. Talché appariva non più procrastinabile il varo di una riforma legislativa per far riacquistare dalla Borsa credibilità, funzionalità e efficienza. Un contesto non facile nel quale l'Istituto, alla tradizionale opera di intermediazione e collocamento dei propri titoli, andò sempre più affiancando nel corso dell'anno l'attività di consulenza e indirizzo della clientela, di cui il servizio "Gestione Portafogli" costituiva lo strumento più raffinato e moderno.

Operando con un'intensa attività promozionale anche sulle piazze di Milano e di Genova, oltre che su quella tradizionale di Torino, il San Paolo fece parte dei gruppi di sottoscrizione e collocamento di numerosi e importanti prestiti espressi in valuta estera o in lire, rafforzando così ulteriormente i legami già esistenti con importanti ambienti finanziari italiani e esteri.

Vennero inoltre istituiti, per migliorare il livello concorrenziale dell'Istituto, due nuovi Centri operativi, rispettivamente a Milano e a Torino, destinati a funzionare in collaborazione con gli Uffici Borsa delle Sedi coesistenti con altre Borse Valori (Roma, Genova, Firenze, Bologna).

Anche nell'interscambio con l'estero l'Istituto ravvisò la necessità di assumere misure di potenziamento delle strutture per un'ulteriore espansione dell'intermediazione con la clientela residente e per una sempre maggiore presenza sul piano internazionale. Si trattava infatti di predisporre un più razionale, ampio e decentrato apparato decisionale, unitamente alla scelta e preparazione di personale altamente specializzato per affrontare le nuove e delicate funzioni degli operatori in cambi. Ormai risaliva a tempi lontani la figura dell'operatore il cui esclusivo compito era quello di comprare e vendere divise. Il nuovo operatore in cambi era infatti chiamato a realizzare l'impiego di lire a brevissimo termine con tecniche operative assai sofisticate.

Un importante ampliamento delle attività procurò infine l'incremento dell'interscambio con l'estero, che condusse a stabilire nuovi rapporti operativi e a rafforzare i preesistenti, avvalendosi del supporto delle rappresentanze di Francoforte, Londra, Parigi e Zurigo.

5. La “prima volta” di un processo di ristrutturazione aziendale presentato nella relazione del bilancio annuale

“Nel già accennato quadro della complessa e problematica situazione operativa si è ritenuto, fra l'altro, di varare un progetto di ristrutturazione interna”: fa a tutta prima un certo effetto “accademico” leggere per la prima volta, in una relazione di bilancio annuale dell'Istituto, sotto il titolo *“Avvio di un processo di ristrutturazione aziendale”*, un *incipit* come questo nonché le pagine che seguono in proposito. Ma poi, ritornando indietro alle pagine precedenti dedicate alle *Strategie di sviluppo aziendale per <<l'orizzonte '80>>*, frutto delle riflessioni ispirate dalle difficoltà congiunturali affrontate, appare evidente il significato niente affatto accademico bensì realistico, della pubblica esposizione non solo degli obiettivi strategici individuati, ma anche dei relativi strumenti per conseguirli.

In sostanza, il San Paolo evidenziava almeno quattro sfide lanciate al sistema bancario italiano dalla situazione economico-finanziaria in atto, per l'<< l'orizzonte '80>>: l'enorme potenzialità della domanda di servizi finanziari da parte della clientela privata, che già fruiva di un'articolata gamma di servizi (quali: credito personale, carta di credito, gestione portafogli titoli); le nuove esigenze di intermediazione finanziaria, interna e internazionale, delle grandi imprese, implicanti l'affinamento dei mezzi già offerti o la predisposizione di mezzi nuovi per operare in nuove

situazioni; le nuove forme di finanziamenti e consulenze delle medie imprese per l'avvio di processi di ammodernamento, ristrutturazione e ricollocazione; infine, gli interventi per lo sviluppo a livello nazionale. In proposito si sottolineava, come aveva ricordato nell'ultima Relazione il Governatore della Banca d'Italia Guido Carli, che il sistema bancario sarebbe stato sempre più chiamato in futuro a inserirsi in modo organico nel quadro della politica economica del Paese quale interlocutore delle Autorità monetarie e della programmazione economica.

Obiettivi tutti il cui perseguimento implicava adeguate e efficienti strutture operative. Perciò precisava la relazione: *“I processi in atto nell'ambito dell'Istituto, più avanti specificati, sono il segno più evidente delle fasi di sviluppo di un organismo che sempre intende rinnovarsi, per affrontare così i problemi che, di volta in volta, i tempi propongono.”*

Quanto al progetto di ristrutturazione interna, ne venivano esposti gli obiettivi:

“a) costituire uno staff direzionale ad alto livello, con compiti di coordinamento, sovrintendenza e responsabilità su gruppi di Servizi aventi caratteristiche funzionali comuni e precisamente:

- una Direzione Operativa per la formulazione di nuovi indirizzi nella politica del reimpiego a breve ed a medio e lungo termine, specie in momenti come gli attuali in cui nuove prospettive si aprono con l'insediamento su importanti piazze al di fuori della tradizionale zona di competenza;

- una Direzione Amministrativa ed una Direzione Segreteria e Personale per una razionale ed unitaria strutturazione dei servizi di base delle filiali, in modo da assecondare un armonico sviluppo alla periferia dell'Istituto e sincronizzare l'attuazione delle direttive centrali di politica aziendale;

- una Direzione Bilancio e Ragioneria per l'instaurazione di nuove attività di controllo gestionale anche mediante l'adozione di tecniche budgetarie;

b) favorire la collaborazione ed il lavoro in << équipe >> da parte dei Dirigenti preposti ai vari settori, quale strumento indispensabile per l'attuazione di una politica aziendale concertata e coordinata quale risultante di sistematiche frequenti consultazioni ad ogni livello;

c) creare, in base alle effettive esigenze ed alle mansioni, alcuni nuovi Servizi in modo da conseguire una più razionale ed organica distribuzione del lavoro;

d) pervenire gradualmente, per quanto concerne le filiali, ad un maggiore decentramento delle facoltà decisionali sia in materia di fido che di controllo e indirizzo, in modo da snellire le procedure, alleggerire gli adempimenti, a volte meramente formali,

della Sede Centrale e consentire così una programmazione dello sviluppo a livello più ampio per ogni singola unità operativa.”

Obiettivi, che come è dato arguire, non si limitavano a semplici toppe qua e là, bensì ridisegnavano *ex novo* il tessuto aziendale, a conferma di una tradizione secolare di costante evoluzione dell'Istituto per essere sempre al passo coi tempi.

6. Il rallentamento dell'espansione territoriale a causa dei tempi di attesa delle autorizzazioni

Lo sviluppo della rete operativa nel corso del 1972 non assunse quella proporzione che l'Istituto si attendeva sulla base delle richieste fatte agli Organi preposti, in relazione all'espansione del volume di affari, all'aumento della clientela e alle accresciute esigenze di servizi segnalate tanto da aziende private che da organismi pubblici. Le uniche autorizzazioni ottenute riguardarono l'apertura di quattro sportelli: due stagionali, uno per servizio di cassa ospedaliero e uno sportello "pegni" nell'ambito di una Succursale.

7. Le innovazioni nel quadro dell'adeguamento normativo per l'entrata in vigore dell'IVA dal 1° gennaio 1973

Anche nel corso del 1972 vennero ulteriormente potenziate le attrezzature tecniche centrali e periferiche, cominciando dal Centro Contabile che fu dotato di un secondo calcolatore IBM 370/155.

Nel campo dei servizi speciali vennero adottate nuove procedure centralizzate che permettevano ai Centri Elettronici delle aziende clienti di maggiori dimensioni di scambiare con l'Istituto supporti elettronici relativi alle elaborazioni riguardanti diversi servizi bancari (incasso effetti, emissione assegni circolari, pagamento stipendi ecc.).

Vennero inoltre avviati i primi collegamenti in Teleprocessing di Filiali dotate di terminali con gli elaboratori del Centro Contabile per l'effettuazione in tempo reale delle principali operazioni bancarie, con la prospettiva di estendere tale procedura a tutte le Filiali.

L'introduzione dell'Imposta sul Valore aggiunto (IVA) a decorrere dal 1° gennaio 1973 comportò infine complessi esami preparatori e un adeguamento sistematico delle norme di servizio in atto per tutte le diverse implicazioni.

8. L'Intesa fra i quattro Istituti di Credito di Diritto Pubblico

Grande rilievo diede l'Istituto nella relazione del bilancio 1972 all'Intesa sancita nell'anno precedente con Banco di Sicilia e Monte dei Paschi di Siena mediante la sottoscrizione del primo Protocollo di Intesa in data 16 luglio 1971, allo scopo di coordinare le iniziative e accentrare le partecipazioni assunte all'estero dalle tre banche, accomunate dalla qualificazione di Istituti di Credito di Diritto Pubblico. Venne rammentato che l' A.I.C.I. Holding S.A. – Luxembourg (Anciennes Institutions de Credit Italiennes), una delle prime realizzazioni dell'Intesa, era stata ufficialmente costituita nel Granducato di Lussemburgo il 19 maggio 1971 con capitale di \$ U.S.A. 12 milioni, elevato nel luglio dello stesso anno a \$ 16 milioni per consentire la partecipazione paritetica del Banco di Napoli (anch'esso Istituto di Credito di Diritto Pubblico), nuovo partner dell'Intesa. Alla data della relazione (il bilancio 1972 fu approvato dal Consiglio di Amministrazione il 27 aprile 1973), il capitale della partecipata ammontava a \$ 24 milioni, sottoscritto e versato in parti uguali dalle quattro banche amiche.

L'obiettivo prioritario dell'Intesa di assumere partecipazioni in organismi bancari e finanziari esteri venne perseguito con due iniziative di rilievo, realizzate nel corso del 1972. Fu costituita l'Italian International Bank Ltd, con un capitale di iniziali Lgs 3 milioni. La nuova Banca d'affari londinese annoverava nel suo Consiglio di Amministrazione eminenti personalità del mondo politico, economico e finanziario britannico che ne avevano seguito le vicende sin dagli inizi. Fu inoltre assunta una partecipazione pari al 35 % del capitale di 2 milioni di dollari bahamensi nella Euramerica International Bank Ltd – Nassau (Bahamas) del Gruppo Euramerica. Il Gruppo, al quale l'Istituto già partecipava per avvalersi di esperienze consolidate nel settore dell'intermediazione finanziaria, nel corso dell'anno aveva gettato le basi per lo sviluppo di un nuovo settore di attività: la consulenza finanziaria aziendale. A tale attività l'Istituto era fortemente interessato.

In occasione del primo biennio di collaborazione organica, l'Intesa indisse il 1° Corso di aggiornamento per dirigenti e funzionari dei quattro Istituti, destinato a un costruttivo confronto di esperienze nel quadro di un utile arricchimento del patrimonio di cognizioni professionali dei partecipanti (una cinquantina). La prolusione inaugurale, nella suggestiva cornice di Villa Borghese (la sede era l'Hotel Parco dei Principi in Roma), fu tenuta da Carli.

9. Le novità di rilievo nell'ambito delle partecipazioni italiane

Tra le attività delle principali affiliate dell'Istituto, risultarono in continua espansione gli interventi, a sostegno delle piccole e medie imprese locali da parte del Me-diocredito Piemontese, al quale il San Paolo partecipava in veste di socio fondatore. Nel 1972 erano stati raggiunti 96 miliardi di lire di operazioni in essere. I mutui erogati nell'anno erano stati pari a 543, per un importo globale di 46 miliardi. Dati che nella temperie di allora erano segno di rafforzamento delle strutture produttive nell'attesa di una congiuntura migliore

Nello stesso tempo la FISPAO - Fiduciaria San Paolo, il cui capitale sociale era salito da L. 100 milioni a L. 500 milioni per far fronte alle nuove esigenze emergenti, aumentò notevolmente la sfera della propria attività oltre alla consueta intermediazione nel settore immobiliare. Vennero infatti attivati nel corso dell'anno e crebbero in misura sempre più considerevole l'amministrazione dei patrimoni, la consulenza amministrativa e finanziaria e lo sviluppo di un Servizio Elaborazione Dati, moderno e funzionale centro servizi per la gestione delle denunce IVA della clientela.

Inoltre la LOCAT - Locazione Attrezzature, che dopo soli sette anni di attività aveva raggiunto 46 miliardi di fatturato, realizzò notevoli incrementi anche nel 1972, malgrado la perdurante stasi produttiva. Nel corso dell'anno vennero infatti stipulati contratti per 15 miliardi con un aumento del 36 % rispetto al 1971.

10. L'ampliamento dell'attività di informazione e di relazioni esterne

Continuò anche nel 1972, con gli aggiornamenti richiesti dalle nuove esigenze, l'importante attività di informazione e di relazioni esterne, che andava assumendo sempre più ampie e diversificate dimensioni. Importanti e numerose iniziative si affiancarono nel corso dell'anno alle tradizionali pubblicazioni edite dall'Istituto nei campi tecnici e culturali, quali in particolare le monografie sulle società quotate alle Borse valori, pubblicazioni destinate alla clientela e agli operatori interni (a questi ultimi ovviamente come aggiornati strumenti di assistenza alla clientela) e i volumi della pluridecennale collana delle pubblicazioni di carattere artistico-culturale affidati a eminenti studiosi e ricercatori.

Tra le iniziative realizzate nel 1972 spiccò in modo esclusivo l'organizzazione e il coordinamento con sussidi audiovisivi di numerosi corsi informativi sull'IVA,

che videro un'ampia adesione di pubblico, di insegnanti e studenti degli Istituti Tecnici Commerciali e una pressoché generale partecipazione dei dipendenti di ogni punto operativo.

11. L'avvio di una nuova filosofia manageriale nella gestione del Personale

Le due pagine dedicate ai dipendenti, nella relazione del bilancio 1972, suonano già di per sé più di una conferma del tradizionale risalto sempre dato alla loro funzione esclusiva e imprescindibile nell'ambito del San Paolo. Anche il semplice titolo netto "Personale" – assegnato al relativo paragrafo per la prima volta negli annali delle relazioni di bilancio – sta quasi a indicare non già un dipendente, ma bensì un partner. E che partner! Ma ciò che davvero appare come una novità sta invece nei concetti che sostanziano il paragrafo.

In articolata sintesi, le considerazioni riguardanti il Personale prendevano l'avvio naturale dall'osservazione delle problematiche in atto nel settore, quali l'elevato ritmo di innovazione tecnologica, l'allungamento dei tempi delle operazioni creditizie, il crescente ammontare degli investimenti in immobilizzazioni (edifici e attrezzature), l'aumentata competizione. Tutto ciò rendeva più difficili i budget d'esercizio, inducendo a formulare piani estrapolati. Si trattava però ancora di predeterminare in sostanza scelte e attività future, correlate peraltro alla situazione dell'azienda e dell'ambiente in cui era inserita. Perciò anche il planning estrapolato presentava gravi limitazioni. Ma non era possibile operare senza nemmeno un piano strategico che, tenendo conto di potenziali mutazioni nella situazione competitiva e dei mercati e di innovazioni nei "prodotti bancari" imposte dall'ambiente socio-politico, consentisse di imprimere una nuova rotta, di cogliere ogni opportunità, di ricercare nuove attività.

E qui veniva giocata la prima affermazione perentoria: *"A tal fine si rende necessario sollecitare un'ampia partecipazione di tutto il Personale, ad ogni livello, alla costruzione del futuro."* Naturalmente, ciò poteva ottenersi attraverso una profonda azione formativa per renderlo pronto a accettare i mutamenti e sempre più idoneo all'assunzione di nuove responsabilità fino al ruolo direzionale. E questo tenuto conto che, alla base di ogni processo decisionale destinato a far sì che gli avvenimenti fossero conformi alle aspettative, stava un continuo scambio di idee.

Nella parte conclusiva, che appare letteralmente come una sintesi di tutto il paragrafo denso di pathos e di ispirazione, si fondono il "già fatto" e il "da farsi" in

un processo interminabile di evoluzione dello *status* del Personale nell'ambito dell'Istituto: *“E' un processo ormai in atto: pur traendo origine dai dibattiti, dagli incontri, dalle riunioni del passato è un nuovo dialogo che si è iniziato. Siano gli anziani, della cui intelligente abnegazione è costellato il firmamento dei successi dell'Istituto, ad essere i portatori della nuova filosofia manageriale: dimostreranno essi ai giovani, che a schiere irrompono ogni anno a costituire nuova linfa vitale, non essere l'età impedimento alcuno all'uso delle nuove tecniche di direzione e di gestione. Le nuove leve accolgano l'invito ad una fattiva collaborazione corrispondendo alle aspettative ed aderendo alle continue sollecitazioni di aggiornamento in Italia ed all'Estero. Da parte dell'Amministrazione c'è il serio intendimento di adottarsi in ogni momento per far sì che le aspirazioni dei collaboratori possano trovare realizzazione piena e concreta.”*

Affermazioni che nel 1973, anno in cui venne stampata la pubblicazione del bilancio 1972, appaiono del tutto naturali trattandosi del San Paolo. Fu infatti l'Istituto antesignano anche nel rapporto – unico e insostituibile – col Personale, come del resto in altre occasioni nel volgere delle sue stagioni.

12. Gli apprezzabili risultati economici malgrado le sfavorevoli condizioni congiunturali

Le risultanze economiche realizzate grazie alla notevole espansione delle attività furono giudicate apprezzabili, specie in considerazione delle sfavorevoli vicende esterne che ancora persistevano. L'utile netto complessivo dell'Istituto ammontò a 2,3 miliardi di lire, risultando di poco superiore a quello del 1971. I Fondi Patrimoniali, a seguito dei consueti accantonamenti e dopo l'assegnazione della quota statutaria dell'utile netto, salirono a 45,1 miliardi. La quota a disposizione del Consiglio di Amministrazione per erogazioni benefiche, culturali e di pubblico interesse risultò di 1,1 miliardo. Come di consueto, ma con maggiore evidenza considerate le straordinarie difficoltà congiunturali dell'esercizio, venne tributato al Personale un ampio riconoscimento per i risultati raggiunti.

28.1973

IL RADDOPPIO IN BILANCIO DEI FONDI PATRIMONIALI

1. La difficile congiuntura economica del Paese e i provvedimenti di sostegno dell'economia

Il 1973 poteva ancora considerarsi come un anno soddisfacente per volumi di attività produttiva e livelli di utilizzo dei fattori disponibili. Diventavano però sempre più evidenti i sintomi di un processo di svuotamento degli elementi che avevano sostenuto il “miracolo economico” postbellico. Ciò a causa di eventi strutturali che avevano iniziato a manifestarsi già negli anni precedenti: rivendicazioni sindacali, salari crescenti e profitti calanti, abbandono della stabilità monetaria, inflazione e rapida ascesa dei prezzi. Il tutto non poteva poi che rendere esplosivi gli effetti della crisi energetica a fine 1973.

Nel quadro della ricerca sia della migliore compatibilità tra gli obiettivi di sostegno alla produzione sia di lotta all'inflazione, che raggiungeva livelli di grande preoccupazione, molto tempestivi furono i provvedimenti assunti all'inizio dell'estate dalle Autorità monetarie. Li improntarono infatti a criteri di restrizione e selettività nella concessione dei fidi bancari, indirizzando in particolare l'attività creditizia a sostegno degli investimenti produttivi delle medie e piccole imprese., tessuto connettivo particolarmente rilevante nell'area operativa del San Paolo.

2. La crescita della massa amministrata a 4.000 miliardi e il consolidamento del Fondiario nella seconda posizione di settore

Un sensibile aumento della massa fiduciaria dell'Istituto connotò l'anno 1973. Alla fine dell'esercizio il complesso dei mezzi amministrati raggiunse difatti i 4.000 miliardi di lire, con un incremento di oltre il 30% rispetto al 31 dicembre 1972, grazie al concorso di tutti i comparti istituzionali.

Sul versante degli impieghi, l'Azienda Bancaria raggiunse la consistenza di 1.500 miliardi, pur nel tradizionale rispetto delle disposizioni della Banca d'Italia volte al contenimento di fenomeni speculativi e inflazionistici. Il conseguimento di tale positivo risultato, malgrado i limiti di notevole portata introdotti, fu l'effetto di un'energica azione di sostegno delle attività economiche non contingentate e del consueto fattivo intervento in appoggio agli organismi di interesse collettivo.

Pure per la Sezione Credito Fondiario il 1973 fu un anno di eccezionale sviluppo. Perfezionò difatti operazioni per circa 1.035 miliardi, con aumento del 32% che ne rafforzò la posizione di secondo istituto del settore in campo nazionale. Risultati soddisfacenti vennero registrati anche nei comparti delle Opere Pubbliche (operazioni per 282 miliardi, con un incremento del 54% realizzato a seguito dell'aumento del fondo di dotazione per 15 miliardi di lire) e del Credito Agrario che erogò, per circa 53 miliardi, mutui di esercizio, di miglioramento e finanziamenti per ammassi obbligatori e valutari.

Anche le attività nei settori titoli e borsa, dell'interscambio con l'estero e del mercato dei cambi si svilupparono in termini significativi a conferma del continuo impegno dell'Istituto, che del resto spaziava ormai in tutti i campi: dalla tradizionale opera di intermediazione e collocamento titoli (non solo di proprietà ma anche di emissione di altri Enti) alla gestione portafogli; dall'intervento in operazioni commerciali di import-export di clientela residente fino all'inserimento sul mercato interno e internazionale dei cambi a pronti e a termine.

3. Lo sviluppo operativo di concerto con l'Intesa e attraverso società partecipate con l'avvio di una nuova struttura gestionale

Nel corso del 1973 l'Istituto definì una normativa di peculiare rilievo aziendale, realizzando una nuova struttura gestionale estremamente funzionale e avanzata, a consolidamento del processo di ristrutturazione interna già avviato nel precedente

esercizio per aumentare l'attività e migliorare i livelli concorrenziali in tutti i settori. E questo avvenne attraverso molteplici interventi: l'inserimento di nuove risorse (furono perfezionate 758 assunzioni), l'aggiornamento professionale degli addetti e la preparazione di personale specializzato, la razionalizzazione, l'ampliamento e l'ulteriore automazione delle procedure tecnico-contabili e amministrative, la progressiva innovazione tecnologica, il potenziamento delle capacità elaborative del Centro Contabile e la sempre più estesa dotazione alle Filiali di apparecchiature elettroniche.

Naturalmente, analoga attenzione veniva posta all'ampliamento della rete periferica. Facendo un punto succinto dell'organizzazione territoriale che il San Paolo aveva realizzato dopo il suo ritorno alla normalità postbellica (nel 1947 contava 120 Filiali), appare a tutta prima considerevole il numero di strutture operative di cui l'Istituto disponeva nel 1973 nelle zone di competenza: 215 Filiali e 14 sportelli stagionali nelle Regioni Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria e Lombardia, 5 Filiali e 2 Uffici di rappresentanza in Lazio, Toscana Emilia Romagna e Veneto, 3 Rappresentanze all'estero (Francoforte, Londra e Parigi) e 3 Delegazioni di credito fondiario in Campania, Puglia e Sicilia. Ma se si ha riguardo all'intenso sviluppo in costante crescita delle attività nel corso degli anni, non si può che comprendere l'insistenza con cui pressoché in ogni relazione di bilancio veniva battuto il tasto dell'insufficiente organizzazione territoriale. Così anche per il 1973. Nonostante l'espansione del volume di affari, l'aumento della clientela e le accresciute esigenze di servizi, l'Istituto evidenziava il rammarico di non aver ottenuto adeguato riscontro da parte delle Autorità di vigilanza alle aspettative di espansione territoriale che riteneva di meritare. Ciò anche in relazione alle potenzialità e al know how acquisiti, tali da consentirgli di assumere definitivamente il carattere di banca a livello nazionale e di poter contribuire fattivamente allo sviluppo economico e al progresso civile di tutto il Paese.

All'espansione delle attività concorsero inoltre le iniziative di collaborazione avviate tra le quattro banche dell'Intesa e le partecipazioni detenute in società operanti in settori strategici. Nel settore del credito, contribuirono in particolare: Banca Subalpina di Torino, Efibanca di Roma, Federagrario per il Piemonte e la Liguria di Torino, Istituto per il Credito Sportivo di Roma, Mediocredito Ligure di Genova, Mediocredito Piemonte di Torino, Mediocredito Lombardo di Milano, Italian International Bank di Londra, Euramerica International Bank di Nassau. Mentre nei settori finanziario e fiduciario: Finanziaria Internazionale Euramerica di Roma, Finanziaria Ligure di Genova, Finanziaria Piemontese di Torino, Fispao e Locat di Torino.

4. La novità del raddoppio dei fondi patrimoniali in sede di ristrutturazione del bilancio

I risultati economici del 1973 furono in linea di continuità con quelli dell'esercizio precedente, pervenendo al totale di 2,7 miliardi di lire l'utile netto globale dell'Istituto.

Notevolmente discontinua fu invece la linea di incremento del tutto eccezionale dei Fondi Patrimoniali dell'Istituto, in quanto erano aumentati di 59,3 miliardi in sede di ristrutturazione del bilancio per effetto del trasferimento a "riserva ordinaria" di disponibilità già tassate dell'Azienda Bancaria, costituite nel corso degli anni da accantonamenti e fondi che presentavano eccedenze per pari ammontare rispetto ai relativi oneri. La ristrutturazione era stata naturalmente disposta dall'Amministrazione dell'Istituto a seguito dei riscontri contabili delle eccedenze, che ne avevano accertato la natura di fondi patrimoniali. Di conseguenza, il patrimonio netto dell'Istituto (sotto la voce "Fondi Patrimoniali" e in anni successivi "Fondi Patrimoniali e Riserve"), a seguito del trasferimento a "riserva ordinaria" delle eccedenze di 59,3 miliardi e dopo l'assegnazione statutaria della quota di utile di 1,3 miliardi, si elevò da 45,1 miliardi a 105,7 miliardi. Venne quindi riflesso dal bilancio al 31 dicembre 1973 un abbondante raddoppio dei fondi patrimoniali rispetto all'anno precedente.

Puntuale fu in proposito la relazione del Collegio Sindacale, che asseverò le ragioni illustrate dal Consiglio di Amministrazione nella sua relazione a giustificazione dell'operazione deliberata. Di fatto puntualizzò che, in buona sostanza, si trattava di "accantonamenti" e di "fondi" che presentavano eccedenze rispetto agli oneri per i quali nel tempo erano stati costituiti, al netto dei tributi in precedenza assolti.

Addirittura il Collegio Sindacale allargò per soprammercato il campo delle proprie considerazioni, pervenendo a una conclusione di alta dottrina civilistica e tributaria meritevole di trascrizione: <<Il Collegio Sindacale, pur non ignorando come l'indiscriminato utilizzo delle così dette "riserve tassate" sia controverso, tanto in dottrina quanto in giurisprudenza, attentamente vagliate le argomentazioni svolte dal Consiglio di Amministrazione nella sua relazione ed attentamente esaminata la congruità degli ammontari utilizzati a carico dei vari "Fondi", ritiene di poter convenire sulla legittimità, tanto civilistica quanto fiscale, dell'operazione, ritenuto anche che l'attuato trasferimento dai "fondi" alla "riserva ordinaria" non solo lascia integra, anche nelle prospettive future, la situazione patrimoniale ed economica dell'Istituto, ma lascia

ancora una notevole consistenza di “riserve latenti” specie nella voce “immobili” iscritti a bilancio al costo storico.>> Di sicuro effetto assertivo l’ “attentamente” che appare volutamente ripetuto, a sottolineare il prudente operato dei Sindaci.

La quota statutaria di utili di bilancio del 1973, per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse, fu pari a 1.285 milioni messi a disposizione del Consiglio di Amministrazione, con un aumento di 200 milioni rispetto all’anno precedente. A questi si aggiungevano gli stanziamenti diretti dell’Ufficio Pio e dell’Educatario Duchessa Isabella. Fondi tutti che consentivano al San Paolo di proseguire ogni anno nella sua tradizionale attività benefica e di supporto socioculturale.

29.1974

IL CROLLO DELLE CARTELLE FONDIARIE

1. Un anno di “eccezione” per la concomitanza di difficoltà congiunturali del contesto...

Il 1974 fu un anno di “eccezione” con un’economia mondiale caratterizzata da fenomeni nuovi e contraddittori, dimenticati nei precedenti periodi di stabilità. Vi furono quasi ovunque sintomi di arresto nello sviluppo della produzione, connessi al forte incremento dell’inflazione, che sconvolse i sistemi economici e le strutture finanziarie dei vari paesi. Una concatenazione di difficoltà congiunturali causata dagli improvvisi aumenti dei prezzi del petrolio e delle principali materie prime con effetti negativi in primis sul settore finanziario, che si trasferirono nella seconda parte dell’anno su quello della produzione industriale.

Fenomeni che imperversarono anche in Italia ove l’inflazione piuttosto rilevante sconvolse i punti di riferimento finanziari, influenzando gli operatori che tendevano a rendere liquide le proprie disponibilità, con la conseguente paralisi del mercato obbligazionario. Pure il San Paolo fu fortemente condizionato dalla situazione creatasi nel 1974, principalmente sul mercato obbligazionario come emittente di titoli, e poi in seguito alla crisi che colpì l’industria automobilistica e di riflesso le imprese della zona in cui maggiore era l’opera dell’Istituto.

Nello stesso tempo il sistema produttivo denunciò sintomi di recessione, con un aumento della disoccupazione e il ricorso ai meccanismi di cassa integrazione con una notevole caduta del livello dell’attività economica, con l’eccezione dell’apparato produttivo torinese. Quest’ultimo fu infatti in grado di contrastare

la fase recessiva, ponendo in funzione una serie di “anticorpi” atti a compensare con nuove iniziative esportatrici la mancata produzione per l'interno, salvando gli investimenti per impianti già realizzati.

2.ma anche per la perdita del 12% del prezzo di borsa delle cartelle San Paolo 6%

Certamente fu una vera e propria “bomba” la notizia che in Borsa la mattina del 24 giugno 1974 le cartelle San Paolo 6% erano scese al prezzo di 85. Titoli che fino al giorno prima erano scambiati al prezzo fisso di 96,50 per ogni 100 lire di valore nominale. Lo stesso calo si registrò il giorno dopo per le cartelle fondiari della Cassa di Risparmio di Torino. Ma fu altrettanto certa la percezione, negli ambienti finanziari, che le ragioni di un crollo così eclatante non potevano che risiedere nella situazione economica generale del Paese, caratterizzata da un'inflazione galoppante che la Banca d'Italia tentava di arginare con un'adeguata stretta creditizia.

D'altra parte, anche il fortissimo aumento dei tassi di interesse aveva messo in difficoltà tutte le banche autorizzate all'esercizio del credito fondiario e alla collegata emissione delle cartelle fondiari, come – oltre al San Paolo – in particolare la Cassa di Risparmio di Torino, la Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, il Monte dei Paschi di Siena. Istituti di credito che, al pari del San Paolo, da parecchi anni avevano scelto la linea di difesa dei “corsi rigidi” per le proprie cartelle fondiari. Sennonché, era ormai divenuto continuo e inarrestabile il flusso di vendite di questi titoli da parte dei risparmiatori per investirne il ricavato in altre obbligazioni, dalle quali potevano ottenere interessi tra il 10 e il 14 per cento.

Del resto, nelle ultime settimane prima del crollo borsistico delle cartelle quasi tutti i titoli a reddito fisso, compresi quelli dello Stato, avevano subito considerevoli ribassi. Situazione di tale portata generale da non consentire l'eccezione della difesa delle cartelle fondiari, anche alla luce delle esigenze di tesoreria degli istituti emittenti. In concreto, l'assorbimento da parte di questi ultimi di proprie cartelle al prezzo difeso non poteva durare all'infinito, per mancanza di fondi liquidi.



IL CROLLO DELLE CARTELLE SAN PAOLO

Il crollo della quotazione delle Cartelle nelle zone dove operava l'Istituto, ma specie in Torino, ebbe una immediata e vastissima eco tra gli investitori i quali, di colpo, si videro abbattere i propri risparmi. Immediata fu la reazione con l'assalto alle Filiali per cercare, vanamente, di rivenderle al prezzo di acquisto e/o fotografare o strappare, quando riuscivano, la famosa pubblicità che recitava "capitale certo, reddito sicuro". Vista l'impossibilità, moltissimi si recarono al Credito Fondiario che, allora, aveva sede nel Palazzo di via Monte di Pietà con ingresso da via San Francesco d'Assisi: in certi momenti la fila di persone, controllata dalla Polizia, era così lunga da svoltare in via Barbaroux, mentre all'interno, lungo le scale e fino al secondo piano, era gestita da numerosi commessi.

Tullio Verro



3. Le strategie dell'Istituto per la gestione delle cartelle fondiarie

In merito alla dinamica con cui l'evento del crollo borsistico si manifestò per le cartelle fondiarie dell'Istituto, appare interessante evidenziare i tratti salienti degli ultimi mesi precedenti, come anche le strategie che nel corso degli anni erano state portate avanti nella gestione delle cartelle.

A partire dal marzo 1974 si era accentuata la fase riflessiva sull'andamento dei corsi delle varie emissioni obbligazionarie. Il rendimento "garantito" dalle cartelle fondiarie, in relazione alle quotazioni correnti, diveniva sempre meno concorrenziale e consistenti arbitraggi venivano effettuati dagli obbligazionisti a favore dei depositi bancari o di altre obbligazioni, la cui remunerazione appariva più appetibile.

Il San Paolo, pur consapevole delle aspettative dei numerosi risparmiatori che avevano indirizzato i loro risparmi sulle cartelle fondiarie sicuri della loro stabilità,

non poteva non prendere atto dell'evoluzione del mercato. Di conseguenza, di fronte al massiccio smobilizzo dei titoli anche del Credito Fondiario finalizzati a nuovi investimenti più remunerativi, si impose per il San Paolo la decisione di riaffidare all'andamento dei mercati finanziari la determinazione delle quotazioni delle cartelle fondiarie. Ciò che avvenne con il riferito crollo del loro valore di mercato.

Sotto il profilo operativo della contrattazione delle cartelle San Paolo, vennero assunte misure dettate dal mercato borsistico. L'Istituto stabilì che per il futuro le relative operazioni di compravendita sarebbero avvenute sulla base della quotazione giornaliera, escludendo la contrattazione immediata a prezzo fisso, ma dando al cliente la possibilità di indicare, anche per le cartelle San Paolo, il limite di prezzo al quale eseguire l'operazione, ferma la possibilità di richiedere espressamente l'esecuzione "al meglio".

Sul piano storico, questo fenomeno finanziario non rappresentava una novità per l'Istituto. Nella relazione al bilancio si evidenziò che si era già verificato in passato con modalità diverse di volta in volta, al punto che nel 1870 fu oggetto di uno studio da parte del Credito Fondiario del San Paolo. Venne inoltre ricordato che nel 1880, quando l'Istituto era intervenuto sul mercato borsistico per frenare analoghe momentanee discese dei prezzi delle cartelle San Paolo, Giovanni Giolitti – allora Commissario dell'Istituto – scrisse nella relazione al Ministro come *"l'Istituto non debba mai prefiggersi di far salire artificialmente i prezzi delle cartelle con delle compere"*, ma che *"quando, per l'affluenza casuale di molte vendite si ha un notevole ribasso, l'Istituto col farne qualche acquisto, mentre si procura un guadagno quasi sicuro, impedisce pure che si abbiano, nei prezzi, troppo notevoli oscillazioni le quali riescono nocive allo sviluppo del credito fondiario"*.

Perciò quanto si verificò nel 1974, sempre nella relazione, fu giudicato storicamente passeggero e superabile in un tempo relativamente breve connesso ai repentini cambiamenti dei mercati finanziari. E ciò in quanto costituiva una fase di difficoltà congiunturale del meccanismo del Credito Fondiario, esasperata dagli eccezionali avvenimenti che avevano colpito il mercato obbligazionario, superabile attraverso l'esperienza mediante il rilancio del meccanismo stesso.

L'auspicio con cui la relazione concludeva l'argomento (che il Credito Fondiario avrebbe continuato a rappresentare un fondamentale strumento a sostegno dell'edilizia attraverso l'emissione di cartelle fondiarie gradite da ampie fasce di risparmiatori) veniva supportato da un autorevole richiamo storico. *"Diceva infatti Luigi Einaudi: Val più un'oncia di fiducia che tonnellate di disciplina, di regolamenti, di classificazioni rigide, di lezioni impartite da dottrinari; ma la fiducia è un qualcosa di impalpabile"*

che non si comanda colla disciplina delle classificazioni e delle specializzazioni bancarie; si crea da sé, col tempo e colla buona condotta L'uomo della buona borghesia torinese acquista cartelle fondiariae San Paolo, perché emesse da un Istituto specializzato esercente il credito fondiario? Un po', molto poco e senza saperlo, "sì", ma soprattutto e in molti casi esclusivamente perché quella è una cartella "San Paolo"; e in quelle parole "San Paolo" ci sono secoli di onestà, di rigidità, di persuasione diffusa che lì i denari dei depositanti sono amministrati con parsimonia, anzi con avarizia. (Luigi Einaudi, La Riforma Sociale, 1935)".

4. I riflessi congiunturali sulle attività dell'Istituto

L'aumento della liquidità derivante dallo smobilizzo dei titoli obbligazionari influenzò l'andamento dei mezzi amministrati dell'Istituto, che alla fine del 1974 raggiunsero 4.474 miliardi di lire. Le difficoltà finanziarie della congiuntura ebbero riflessi anche sulla politica creditizia, inducendo l'Istituto a una maggiore azione selettiva nell'erogazione del credito. Il sostegno prioritario fu assicurato alle operazioni aventi carattere produttivo, finanziando le richieste della clientela direttamente connesse ai cicli di lavorazione. Pur non disconoscendo che in periodi di debolezza finanziaria delle imprese occorreva far ricorso alle garanzie, si andò consolidando il principio che solo la capacità di reddito di un'impresa fosse la più sicura garanzia per il sostegno creditizio accordato. Nella relazione veniva osservato che si trattava di un'impostazione pur sempre valida e che di fatto svuotava la polemica, quasi un "cliché", che l'erogazione del credito fosse condizionata dalla presentazione di garanzie collaterali. In sostanza, nonostante la crisi finanziaria, il San Paolo continuò a manifestare la propria disponibilità a favore delle attività imprenditoriali, contenendo l'impatto degli oneri finanziari al fine di favorire la ripresa economica.

A fine anno il totale degli impieghi raggiunse 2952 miliardi con un incremento di 271 miliardi, pari al 23%. Nei settori del credito fondiario e delle opere pubbliche, immediate furono in particolare le risposte del San Paolo, come del sistema, per superare l'eccezionalità della situazione, evitando la paventata chiusura dei cantieri e continuando a favorire il finanziamento delle attività edilizie. Nel corso dell'anno vennero assunti provvedimenti che facilitarono l'assorbimento delle cartelle fondiariae nella riserva obbligatoria e l'assegnazione di aliquote riservate ai titoli fondiari e alle obbligazioni opere pubbliche in sede di rinnovo del vincolo di portafoglio per le banche.

Particolarmente curato fu il credito agrario, come era consuetudine specialmente in fasi difficili. Proprio in quell'anno di così elevata richiesta di finanziamenti, l'attenzione fu rivolta al potenziamento dell'attività di credito agrario, al fine di cooperare all'ammodernamento delle strutture aziendali del mondo agricolo, ritenuto settore di rilievo di un sistema economico avanzato.

Anche nel credito all'esportazione l'Istituto perseguì il rafforzamento delle strutture operative, prestando una particolare assistenza alle imprese nell'impostazione e nella copertura finanziaria delle esportazioni con pagamento differito. Particolare attenzione fu dedicata alle aree "emergenti" dove era in via di sviluppo un numero sempre maggiore di aziende, anche di piccole e medie dimensioni.

5. La nomina del nuovo Direttore Generale Luigi Arcuti segnata da una straordinaria coincidenza

Nella storia che stiamo narrando fu il 1974 l'anno di una singolare coincidenza di consegne al vertice della Direzione Generale dell'Istituto, come era avvenuto esattamente 20 anni prima. Nel 1954, Beretta era subentrato a Pajetta, primo Direttore Generale del San Paolo dopo la seconda guerra mondiale, a causa di una cronica infermità di quest'ultimo. La stessa situazione si verificò per Guaraldi dimissionario per gravi motivi di salute.

Difatti, con decreto del 4 marzo 1974, pubblicato nella G.U. n. 74 del 20 marzo 1974, il Ministro del Tesoro nominò Direttore Generale del San Paolo il dott. Luigi Arcuti. Entrato a 21 anni nella banca, aveva fatto tutta la trafila di incarichi sempre più importanti, ricoprendo un ruolo strategico di direzione centrale, già con Rota, il primo grande Direttore Generale del San Paolo dopo Pajetta, e poi come valente collaboratore di Guaraldi. Da Arcuti, ci piace dire fin d'ora, sarà plasmata, negli anni della sua direzione, pressoché tutta la successiva storia del San Paolo, quale ci compete narrare fino al 2006. L'occasione è tuttavia più che propizia per un'osservazione, che del resto è nel cuore di ogni sanpaolino che visse in quegli anni. Nella storia del San Paolo, la parabola umana e professionale di Arcuti rimarrà un *unicum*, essendo stato Lui, venuto dalla gavetta, un collega e "capo" affabile e corretto, che tale rimase nei ruoli di maggiore responsabilità via via rivestiti, fino a divenire uno dei principali protagonisti del mondo bancario italiano e internazionale, nell'ultimo quarto del secolo scorso.

6. Il potenziamento delle strutture

Il 1974 vide una forte accentuazione delle attività di razionalizzazione e automazione delle procedure, nel cui ambito si approfondì lo studio del trattamento automatico dei dati consentito dagli elevati livelli di dotazione degli elaboratori elettronici. Era infatti molto avvertita l'esigenza di realizzarne un potenziamento attraverso l'assunzione di nuove misure organizzative.

Di conseguenza vennero deliberati sensibili investimenti in uomini e mezzi al fine di disporre dell'indispensabile "know how" e di un nuovo supporto tecnologico per far fronte alla sempre crescente mole di operazioni da tenere sotto osservazione. Nel corso dell'anno si registrò in particolare un aumento di 439 dipendenti, destinati alle Filiali per potenziare i servizi a diretto contatto col pubblico al fine di distribuire, su una più ampia base, il costo dei servizi centralizzati. Al tempo stesso venne colta al volo ogni possibilità di istituire, all'interno di grandi complessi industriali, sportelli a disposizione dei dipendenti.

Nel campo immobiliare, proseguirono i lavori di ripristino della nuova Sede di Piazza San Carlo, rendendo possibile l'insediamento dei primi uffici, e venne definita l'acquisizione di un nuovo immobile in Torino, situato in via Lugaro, destinato a essere ristrutturato al fine di accogliere una serie di servizi centrali.

7. La buona tenuta dei risultati economici e patrimoniali

Malgrado le difficoltà economiche, i risultati di bilancio del 1974 furono giudicati positivi sia per il rafforzamento delle strutture dell'Istituto sia per la costante azione di sostegno dell'apparato produttivo. Si registrò un utile netto globale di 2.991 milioni di lire, dopo gli ammortamenti e accantonamenti costituiti con i consueti criteri di massima prudenza. I Fondi Patrimoniali dell'Istituto, a seguito degli accantonamenti a riserve e dopo l'assegnazione della quota statutaria dell'utile netto, raggiunsero 165 miliardi.

La quota a disposizione del Consiglio di Amministrazione per erogazioni benefiche, culturali e di pubblico interesse ammontò a 1,3 miliardi.

30.1975

DA BANCA INTERREGIONALE A BANCA NAZIONALE

1. Il paradossale avvio di importanti riforme per l'economia del Paese in un contesto economico mondiale sfavorevole

Il sistema economico mondiale fu attraversato nel corso del 1975 da una ventata recessiva, cui vennero opposti dalle Autorità competenti tutti i provvedimenti possibili, in particolare per arginare da un lato la recessione e la conseguente inflazione e attivare dall'altro una ripresa del sistema. In tale contesto, paradossalmente l'Italia riuscì a conseguire a fine anno un 2,5% in più nel settore delle esportazioni, mentre a livello mondiale degli scambi si era registrato un 5% in meno. D'altro canto, essendosi rilevata per il Paese, oltre alla necessità di contenere l'inflazione, anche l'esigenza di incisive riforme di sistema, vennero avviati programmi di riconversione dell'apparato industriale, di rilancio dell'agricoltura e di ristrutturazione del terziario con particolare riguardo alla pubblica amministrazione.

Nello stesso tempo, vennero apportati rilevanti affinamenti agli strumenti della politica monetaria, che influenzarono sensibilmente l'operatività delle aziende di credito, quali il riassetto delle competenze territoriali, un nuovo sistema di versamento della riserva obbligatoria e la ristrutturazione del vincolo di portafoglio per l'acquisto di obbligazioni. In particolare, la revisione dei sistemi di assegnazione alle banche dei Buoni Ordinari del Tesoro collocati all'asta diede la possibilità *ex novo* ai privati di accedere all'acquisto dei titoli.

2. La notevole espansione dei mezzi amministrati e degli impieghi nel settore del credito ordinario

Notevole fu la dinamica della raccolta dell'Azienda Bancaria nel corso del 1975. I mezzi amministrati passarono da 3.009 a 4.407 miliardi di lire con un incremento del 46%. La quota di mercato si ampliò in termini significativi con nuovi depositi e conti correnti acquisiti in corso d'anno; questi ultimi provenienti anche da aziende di credito, col risultato di rafforzare la posizione del San Paolo sul mercato monetario.

Sul fronte degli impieghi, l'attività dell'Istituto concluse l'anno con un totale dei crediti in essere presso l'Azienda Bancaria di 2.242 miliardi, registrando un incremento nell'anno del 53% pari a 782 miliardi. Un risultato di tutto rispetto, che richiese un dispiego di impegno notevole da parte delle Filiali, tenuto conto che le erogazioni di credito interessavano tutte le fasce di clientela nelle diverse aree del Paese in cui ormai operava il San Paolo.

D'altronde l'impegno dell'Istituto, Ente di Diritto Pubblico, era quello di assicurare al sistema produttivo italiano i mezzi necessari per fronteggiare la recessione e avviare la ripresa. Compito che il San Paolo assolveva nella continuità dell'indirizzo selettivo degli interventi creditizi, che da sempre lo caratterizzava. Dava infatti la preferenza alle operazioni a ciclo chiuso, agli smobilizzi di portafoglio e agli anticipi all'import-export onde evitare immobilizzazioni. Non stupisce perciò che, nell'area piemontese di tradizionale insediamento delle sue Filiali, si rilevassero i segni sempre più frequenti di un avvio della ripresa e di positive reazioni delle imprese, soprattutto negli ultimi mesi.

3. Il decisivo apporto alle imprese nella sfida sui mercati internazionali

Nel 1975 il San Paolo dedicò uno specifico impegno all' "intermediazione estero". Il deficit della bilancia dei pagamenti, ereditato dal 1974, impose al Paese uno sforzo eccezionale al fine di ripristinare una situazione maggiormente sotto controllo. La strategia dell'Istituto si orientò su questa linea con il chiaro intento di assistere le imprese in tale azione e, soprattutto quelle che per la prima volta si aprivano al mercato internazionale. Di conseguenza, da un lato l'ammontare dei finanziamenti tanto all'importazione quanto all'esportazione registrò incrementi veramente sensibili, raddoppiando in taluni casi il volume di lavoro svolto precedentemente; dall'altro, il numero di imprese assistite nel settore specifico registrò un vero e proprio balzo

in avanti. In definitiva, le imprese italiane, anche di piccola e media dimensione, accettarono e positivamente fronteggiarono la sfida dell'integrazione internazionale.

Una particolare assistenza venne posta in atto dall'Istituto, anche con interventi di notevole ammontare, per i crediti di firma onde assecondare i programmi di importanti forniture all'estero di beni strumentali e di impianti, nonché per lavori di rilevante entità pure in lontane zone del mondo. Furono tutte azioni qualificanti per il Paese e per gli operatori che videro premiati, con l'acquisizione di forniture i propri sforzi concorrenziali nei confronti di primari nomi internazionali. Naturalmente, in tale contesto l'Istituto ebbe modo di entrare, a pieno titolo, nel ristretto numero di banche in grado di guidare pool di finanziatori e di garanti.

4. Il rilancio delle attività di credito speciale

L'attività delle Sezioni di credito speciale dell'Istituto registrò nel 1975 un significativo rilancio grazie anche a un'importante riforma riguardante il credito fondiario, avviata nel corso del 1975 su iniziativa della Banca d'Italia al fine di assicurare al settore sistemi di finanziamento più simili a quelli in essere per il credito industriale e immobiliare in genere e in linea con l'evoluzione del mercato finanziario. Un provvedimento che interessava indirettamente anche gli altri settori di credito speciale. Non per nulla il San Paolo giudicò positivamente il provvedimento, che del resto veniva a completare un processo, già iniziato da tempo, di assimilazione del settore di credito fondiario alle nuove realtà, adeguando nel contempo le proprie strutture alla nuova situazione operativa.

Proprio in applicazione delle nuove disposizioni legislative, l'Istituto ottenne nel corso dell'anno l'autorizzazione a emettere tre nuovi prestiti obbligazionari al 10% di differenti durate per i tre settori aziendali di credito speciale. A dimostrazione del notevole sviluppo operativo conseguito, il complesso dei mutui fondiari e edilizi, agrari di miglioramento e per opere pubbliche, stipulati nell'anno, superò i 373 miliardi di lire. Risultato che pose il San Paolo ai primi posti in Italia tra gli organismi similari.

Fu il 1975 anche un anno denso di iniziative pubbliche per il rilancio dell'edilizia. In particolare, vennero avviati, dagli organi istituzionali, programmi di edilizia agevolata con la contemporanea adozione di più spedite procedure amministrative, onde sostenere soprattutto l'attività per la realizzazione di abitazioni a carattere economico popolare. L'Istituto svolse in materia un ruolo di supporto rilevante con la

Sezione Credito Fondiario, accogliendo numerose domande per un importo globale significativo. Del resto la Sezione, con l'emissione di cartelle al 9%, continuava a incontrare il favore dei sottoscrittori, beneficiando anche del vincolo di portafoglio posto dalle autorità monetarie; ciò che le consentì di stipulare nell'anno circa 3.000 mutui fondiari e edilizi in cartelle con l'erogazione di 210 miliardi.

Intenso fu l'impegno che il San Paolo pose nel settore del credito agrario, indirizzato in particolare al miglioramento delle procedure, all'espansione operativa territoriale, alla diversificazione degli investimenti e alla diffusione dei piani di sviluppo regionali. Nel contempo ogni intervento creditizio veniva accompagnato da un'azione promozionale e divulgativa delle direttive regionali, da un'assistenza anche sul mercato degli investimenti e da un appoggio per favorire l'inserimento e la penetrazione cooperativa sui mercati. A fine 1975 i risultati raggiunti confermarono le aspettative. La consistenza degli interventi di settore raggiunse un totale di 71 miliardi.

Anche la Sezione Autonoma Opere Pubbliche svolse un ruolo di sostegno e incentivazione nel proprio campo di attività, malgrado la forte concorrenza degli altri emittenti del settore mobiliare in grado di offrire obbligazioni con scadenze più ravvicinate rispetto ai titoli della Sezione. Le emissioni collocate le consentirono comunque di accordare mutui, con durata quindicennale, per complessivi 155 miliardi a favore di Enti locali per opere già in stadio avanzato, capaci di fornire stimoli all'intero sistema economico. A fine anno i mutui erogati raggiunsero 532 miliardi con un incremento del 54%.

5. I notevoli passi avanti verso una più elevata produttività finalizzata al miglioramento dei servizi alla clientela

L'esercizio 1975 fu caratterizzato da un volume di operatività davvero notevole, che mise a dura prova la struttura della banca. Tanto gli Uffici centrali che le Filiali vennero quotidianamente impegnati nella realizzazione dei programmi progettati dagli organi direttivi secondo linee di massimo sostegno dell'economia. L'organizzazione dell'Istituto, pur potendo contare su solide strutture da tempo realizzate, venne continuamente affinata al fine di adeguarla agli accresciuti adempimenti amministrativi. In particolare, venne ulteriormente estesa la dotazione ai punti operativi di attrezzature elettroniche, collegando le procedure in tempo reale con gli elaboratori del Centro Contabile e conseguendo decisivi risultati nel programma di decentramento a tutti i livelli.

Il tutto, appare giusto evidenziarlo, nel quadro di un'ulteriore evoluzione degli scopi via via assegnati dall'Istituto allo sviluppo della produttività, con l'espressa finalità di migliorare i servizi alla clientela, a cominciare dal più importante in quell'anno: il rilancio e la salvaguardia della struttura produttiva del Paese, a partire da quella piemontese. In concreto, l'attività creditizia dell'Istituto, anche grazie alla crescente produttività nelle strutture centrali come della rete territoriale, riuscì a dispiegarsi con una multiforme operatività. Quest'ultima andava dal sostegno prioritario ai settori industriali tecnologicamente avanzati al decisivo contributo per l'acquisizione di domanda estera, dall'assistenza qualificata alle piccole e medie imprese all'incisivo appoggio agli enti pubblici per la realizzazione di infrastrutture e opere pubbliche, offrendo infine ogni possibile supporto al settore dell'edilizia residenziale e all'agricoltura per il rilancio e l'ammodernamento delle attività connesse.

Ma, in un contesto operativo di tale intensità, appare meritevole di rilievo una sorta di metamorfosi della produttività operata allora dal San Paolo, peraltro in una temperie anch'essa gravida di trasformazioni. Si potrebbe infatti affermare che il 1975 fu l'anno in cui la produttività, prima intesa per lo più come leva di contenimento dei costi e di promozione delle risorse umane, venne riscoperta dal San Paolo con un potenziale ancora più ampio. Talché la utilizzò come decisivo strumento di significativi progressi nella sua attività. E si può ben a ragione sottolineare che furono di tale rilevanza da permettere di consolidare l'espansione dell'operatività acquisita negli ultimi anni.

6. L'ampliamento della rete delle Filiali coronato dall'autorizzazione all'apertura della prima Sede nel Sud

Fu certamente uno degli annunci più importanti degli ultimi tempi quello che il Direttore Generale Arcuti fece al Consiglio di Amministrazione nel mese di aprile del 1975. La Banca d'Italia aveva autorizzato l'Istituto a un significativo ampliamento della rete delle Filiali dal Nord al Sud del Paese. Vennero così aperte un'Agenzia in Torino e una in prima cintura, una Filiale in Liguria e altre due nelle regioni centrali a Piacenza e Prato.

Di notevole importanza strategica fu però l'autorizzazione all'apertura di una Sede a Bari mediante la trasformazione in filiale operativa della preesistente Delegazione di Credito Fondiario. La presenza diretta del San Paolo nel Mezzogiorno suggellò quel processo avviato da tempo di trasformazione dell'Istituto da Banca

interregionale a Banca con struttura nazionale. Un impegno che venne puntualmente onorato provvedendo, anche in relazione all'entrata in vigore della nuova legislazione sul credito fondiario, al rafforzamento della rete di Delegazioni della Sezione nell'area della Cassa del Mezzogiorno con l'istituzione di Uffici a Pescara, Reggio Calabria e Cagliari.

Naturalmente non poteva mancare, a fronte delle nuove situazioni di bisogno di risorse umane ampiamente prevedibili, un'adeguata pianificazione. Impegno cui l'Istituto era preparato. Nel corso dell'anno vennero inseriti nell'organico 563 nuovi assunti, destinati pressoché esclusivamente a rafforzare le strutture operative delle Filiali. Intervento indispensabile anche per la vasta mole di nuovo lavoro acquisito. Notevole e a tutti i livelli fu pure l'azione diretta a migliorare la preparazione professionale del Personale, che costituiva indubbiamente uno dei punti di forza del San Paolo. A fine esercizio venne raggiunto il totale di 6.542 dipendenti, con un incremento netto dell'organico di 441 unità.

7. La “nuova dimensione del San Paolo” riflessa dai risultati di bilancio

Il consuntivo del 1975 si presentò più che positivo, non solo per gli obiettivi conseguiti sotto il profilo dello sviluppo e dell'efficienza aziendale, ma soprattutto per gli elevati valori delle risultanze, in termini di evoluzione del sistema economico e sociale nel quale operava l'Istituto, Ente di Diritto Pubblico. Basti considerare come il più alto livello di attività raggiunto dal San Paolo nel corso dell'anno era stato alla base dei segni positivi, a livello nazionale, di reazione alla recessione prima e di inizio della ripresa poi. Passi entrambi ardui che, in breve successione temporale, contraddistinsero il sistema produttivo, con particolare riguardo al comparto industriale così determinante nelle aree dove l'Istituto era più diffusamente presente. Fu perciò del tutto naturale che il bilancio del San Paolo per l'esercizio 1975 desse testimonianza di una profonda evoluzione rimarcata dalla banca, in relazione sia ai fenomeni più generali che caratterizzarono le variazioni dell'intermediazione bancaria nel periodo sia agli aspetti più peculiari dell'Istituto, che visse una fase di trasformazioni strutturali di rilievo.

Alla fine del 1975, i risultati dell'attività nei settori del credito ordinario e del credito speciale indicarono in 6.259 miliardi di lire il totale dei mezzi amministrati, con un aumento di 1.824 miliardi nel corso dell'anno (+ 41%). A sua volta il totale degli impieghi raggiunse 4.109 miliardi, con un aumento di 1.157 miliardi (+ 39%).

Risultati indubbiamente notevoli. Non per nulla i due dati di incremento riportati (1.824 e 1.157) erano stati evidenziati nella relazione di bilancio a pag. 19, sotto il paragrafo intitolato “La nuova dimensione del San Paolo”. Titolo che ci è parso naturale mantenere per questo paragrafo, volendo il binomio “nuova dimensione” significare uno spassionato omaggio ai meritevoli artefici di una trasformazione così incomparabile, da banca locale a banca nazionale, realizzata nel breve arco di tre decenni.

L’utile netto d’esercizio ammontò a 3.198 milioni di lire. I Fondi Patrimoniali, a seguito dei consueti accantonamenti a riserve e la ripartizione statutaria dell’utile netto, salirono a 201 miliardi. A norma di statuto nello spirito di continuità delle antiche tradizioni, si rese disponibile in base agli utili conseguiti uno stanziamento per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse di complessivi 1.458 milioni. Tenuto conto delle entrate dirette dell’Ufficio Pio e dell’Educatore Duchessa Isabella, il totale delle erogazioni disponibili raggiunse 1.500 milioni, a fronte di 1.225 dell’anno precedente.

31.1976

GLI ADEGUAMENTI STRATEGICI “NEL MEZZO DEL CAMMIN...”

1. Un breve interludio di ricapitolazione a metà della storia

Giunti a metà della “nostra” storia del San Paolo (dal 1946 al 2006), l’occasione del compimento del trentennio è talmente suggestiva da far venir l’idea di aprire questo Capitolo con un paragrafo dedicato a una *summa* essenziale dei dati – e linee – di fondo attestanti (trent’anni dopo) la crescita esponenziale dei primi e l’importanza strategica delle seconde nella storia che si sta dipanando.

Per dare tuttavia il giusto risalto ai “fondamentali”, che si sono succeduti anno dopo anno nei relativi bilanci, non si può prescindere da un sia pur sommario compendio dell’evoluzione strutturale dell’Istituto nel periodo. Nel 1946 il San Paolo si chiamava Istituto di San Paolo di Torino (Istituto di Credito di Diritto Pubblico dal 1931), articolato in due Aziende: l’Azienda Risparmio e Credito e l’Azienda Credito Fondiario. A decorrere dal 1950 si è chiamato Istituto Bancario San Paolo di Torino, articolato nell’Azienda Bancaria e nella Sezione Credito Fondiario. Infine, nel 1960 costituì la Sezione Autonoma Opere Pubbliche. Come ciliegina, va aggiunta la menzione dell’anno 1957 a partire dal quale il San Paolo presentò, oltre ai bilanci per le tre specifiche attività istituzionali, anche il Bilancio Generale dell’Istituto, riscuotendo un particolare apprezzamento del Collegio Sindacale, in quanto tale importante documento contabile aggiuntivo rappresentava una sorta di bilancio “consolidato” *ante litteram*, precursore di quello che sarebbe stato poi richiesto dalla legge.

Prendendo lo spunto dalla circostanza che il trentennio 1946-1976 fu tutto

segnato dalla lira, appaiono di un certo interesse taluni valori significativi dell'evoluzione del San Paolo in quell'arco temporale. Al 31/12/1946 i Fondi Patrimoniali dell'Istituto erano di 428 milioni, la raccolta pari a 13.000 milioni e gli impieghi a 6.600 milioni. Al 31/12/1976 i Fondi Patrimoniali erano di 254.000 milioni, la raccolta pari a 7.941.000 milioni e gli impieghi a 4.709.000 milioni.

Non si può che trarre almeno una elementare considerazione. Lo straordinario sviluppo operativo, che la Banca ebbe nel periodo sapendo cogliere la grande opportunità offerta dalla rinascita postbellica del Paese, fu merito di chi tracciò le direttive strategiche e di chi, a ogni livello di responsabilità, collaborò allo svolgimento delle necessarie e quotidiane attività. In particolare, il forte sviluppo dell'Istituto negli anni '50 e '60 avvenne grazie al poderoso apporto dato alla ricostruzione nel settore dell'edilizia. In Torino e nel Piemonte i settori a maggiore sviluppo furono quelli dell'edilizia residenziale e dei lavori pubblici (trafori e autostrade), che caratterizzarono fortemente l'attività creditizia dell'Istituto. Buona parte dell'edificazione della "nuova" Città di Torino venne finanziata dal San Paolo. Nel 1959 si poteva dire che il San Paolo fosse più un Istituto fondiario che di credito ordinario. Una situazione così favorevole consentì alla banca – che non distribuiva dividendi, non avendo azionisti – di crearsi quella solidità strutturale che le permise di effettuare tutti gli investimenti pianificati. Tuttavia, anche in quel tempo, gli affidamenti alla piccola, media e anche grande industria rappresentavano la ragion d'essere dell'Istituto. A riprova di ciò, ai piani alti della banca veniva ricordato un episodio risalente a quel periodo riguardante il rapporto con la Fiat. Era notorio, parlando del settore metalmeccanico, che in Piemonte la Fiat era il massimo beneficiario dei finanziamenti del San Paolo. Nel 1953 i vertici della banca decisero, per ragioni di equilibrio distributivo, di revocare ben due miliardi di affidamenti al settore metalmeccanico, Fiat compresa, e assegnarli a altri settori in rapida espansione. L'operazione avvenne senza alcun problema.

Nel quadro di quella che fu una crescita di ampiezza e velocità straordinarie per il Paese, non poteva mancare un parallelo adeguamento strutturale delle risorse umane. Per il San Paolo l'espansione dell'attività innescò uno sviluppo straordinario di posti di lavoro (nel solo quinquennio 1971-75 ne favorì circa 2.000).

In sostanza, come spiegazione dei risultati eclatanti raggiunti in appena tre decenni, la leva della ricostruzione postbellica, a una più approfondita analisi, si rivela solo una, anche se la maggiore, delle ragioni di tali risultati. Essa sarebbe infatti incompleta se non si tenesse conto che alla base dei vari elementi che contribuirono-

no alle fortune del San Paolo del dopoguerra furono fattori quali: la collocazione geografica in una Regione come il Piemonte; le qualità e capacità dei vertici amministrativi e dirigenziali dell'Istituto; lo "spirito di corpo aziendale", infuso dal Top Management, evidentemente in misura tale da permeare il modo di essere e di operare dei dipendenti. Elementi tutti che avrebbero continuato a rappresentare nel tempo il valore aggiunto del San Paolo, sostanziato dal territorio d'origine e dai tradizionali valori, che ne costituirono in conclusione le linee di fondo operative.

2. L'adeguamento delle strategie di sostegno delle attività produttive

È questo il paragrafo dal titolo più in sintonia con quello del Capitolo. Ma non è il solo che rispecchi gli sforzi compiuti dall'Istituto nel 1976 per ammodernare le proprie strutture, allo scopo di mantenersi costantemente in linea con le richieste della clientela. La situazione generale dell'anno, colpito dall'aumento del prezzo del petrolio all'origine e dall'inflazione interna assai elevata (tasso medio del 16,50 %), presentava un quadro di luci e ombre di rilevante gravità.

Gli investimenti registrarono un'ulteriore contrazione; fu perciò opinione comune che occorresse produrre, con il massimo impegno, ogni possibile sforzo per svilupparli. Il che riuscì a ottenere l'Istituto: nell'ambito dell'Azienda Bancaria, i depositi crebbero di 1.160 miliardi (+25,6% rispetto al precedente esercizio) e gli impieghi creditizi superarono i 2.400 miliardi (+ 11%). Alla crescita degli impieghi contribuì la peculiarità, che continuò a caratterizzare l'attività creditizia del San Paolo, di banca specializzata nel sostegno alle attività produttive (specialmente industriali con operazioni finalizzate e finanziamenti in valuta), preferibilmente verso imprese di medie e piccole dimensioni. Tale strategia operativa nell'erogazione del credito si accentuò particolarmente nelle nuove aree di mercato (Emilia, Toscana e Puglia).

Sul versante del commercio internazionale il Paese registrò nel corso dell'anno una ripresa del 13% nell'import/export, con una dinamica superiore a quella della media mondiale. Significativi furono anche i risultati dell'Istituto nell'attività con l'estero, in termini di quota di partecipazione ai regolamenti delle transazioni internazionali. Notevoli furono poi gli investimenti in strutture operative e nella creazione di relazioni internazionali, sia sulle piazze consolidate sia nei paesi emergenti fornitori di materie prime. La rispondenza delle controparti estere era una conferma del livello di inserimento acquisito dal San Paolo su tali mercati.

In conclusione, l'Istituto si poteva considerare ormai banca di livello competitivo

nel sistema delle relazioni internazionali, in grado di seguire gli operatori di mercato per ogni loro esigenza nell'intermediazione dei rapporti con l'estero. In tale ambito, la gestione della Tesoreria in valuta e la sala cambi furono veri punti di forza per l'Istituto.

3. Interventi strategici nel campo delle partecipazioni e l'attività dinamica nei crediti speciali

In materia di partecipazioni l'Istituto aderì a due operazioni di alto valore strategico per le finalità e i territori di competenza: costituzione della Finpiemonte mediante la sottoscrizione di una quota di partecipazione del 5% con l'esborso di un miliardo; capitalizzazione della FIME Finanziaria Meridionale mediante un esborso di 3.150 milioni.

Notevole attenzione venne dedicata al settore agricolo con i crediti di esercizio e miglioramento. Nel corso dell'anno si era proceduto infatti alla prima emissione di obbligazioni agrarie per l'importo di 50 miliardi onde creare la necessaria liquidità per le operazioni di credito agrario, che si erano incrementate del 50%.

Il 1976 rappresentò inoltre un momento di svolta nell'attività della Sezione Credito Fondiario. Con la nuova normativa entrata in vigore all'inizio dell'anno, la gestione finanziaria degli istituti di credito fondiario era stata parificata a quella degli altri istituti di credito a medio/lungo termine. La Sezione emise titoli per 330 miliardi e stipulò mutui per 258 miliardi. Vennero aperte tre nuove Delegazioni di credito fondiario nel Mezzogiorno: Cagliari, Pescara e Reggio Calabria. Complessivamente il 25% delle nuove domande di interventi fondiari riguardò opere da realizzare nelle regioni meridionali.

Anche la Sezione Opere Pubbliche colse le opportunità del mercato, raggiungendo il rilevante valore di 144 miliardi di finanziamenti erogati. Nell'anno vennero emesse obbligazioni per un controvalore di 218 miliardi.

4. La grande opportunità dell'operazione "Via Lugaro" che diede origine al nuovo "Palazzo Uffici" in Torino

A Torino nel mese di giugno del 1976, iniziarono i lavori per il completamento della costruzione di un nuovo "Palazzo Uffici" in Via Lugaro, destinato a accogliere uffici centrali della banca. Questa operazione ebbe un rilievo molto importante nella storia del San Paolo di quegli anni. Fu infatti un intervento di grande valore strategico sotto l'aspetto logistico per lo sviluppo dell'Istituto e di estrema rilevanza sul piano immobiliare.

La vicenda era cominciata sul finire del 1974, con la delibera da parte del Consiglio di Amministrazione dell'acquisizione di un immobile già esistente, a livello di strutture portanti in verticale e orizzontale interamente eseguite. La collocazione dell'immobile, sull'asse Piazza San Carlo-Centro Contabile rispondeva pienamente alle esigenze logistico-funzionali dell'Istituto. Certamente erano state anche le dimensioni e le superfici disponibili ai vari piani, dagli interrati al quarto fuori terra per un totale di oltre 30.000 mq, a convincere l'Istituto sulla convenienza dell'acquisto a un prezzo giudicato congruo.

Sul piano dell'occupazione logistica delle superfici che ne sarebbero derivate, l'operazione "Via Lugaro" consentì lo sfoltimento dei palazzi di Piazza San Carlo, di Via Monte di Pietà e del Centro Contabile, da tempo occupati ai limiti della capienza e quindi in condizioni di lavoro disagiate per il Personale. Il totale dei dipendenti, che fu interessato a tale sistemazione, raggiunse inizialmente le 500 unità. Di questi circa la metà, provenienti dal palazzo del Centro Contabile, risolsero il problema del non indifferente disagio del quotidiano trasferimento a/dal Moncalieri. Con l'avvenuta occupazione funzionale del Palazzo, fu possibile recuperare con realizzo economico gli immobili di Via Santa Teresa, Via Berthollet, Via Monte di Pietà, precedentemente occupati da funzioni centrali. Inoltre, presso il Centro Contabile non venne più realizzato il previsto caveau per i titoli in deposito amministrato.

Complessivamente, il costo netto dell'operazione, considerando da un lato i costi sostenuti e dall'altro i recuperi effettuati, fu di un'entità economica non rilevante se valutata in rapporto ai vantaggi logistico-funzionali ricavati. Infatti, con l'entrata in funzione del nuovo Palazzo Uffici, la sistemazione della Sede Centrale si articolò nei tre edifici di proprietà, siti in:

- Piazza San Carlo, quale sede della Direzione Generale e di Servizi Centrali e Sede operativa.
- Via Monte di Pietà, quale sede delle Sezioni Speciali e Sede operativa.
- Via Lugaro, quale sede di Servizi Centrali e Uffici operativi collegati con i caveaux per la conservazione dei titoli in deposito amministrato.

5. L'apertura della Sede di Bari e un ambizioso programma di estensione della rete estera

Sul piano dell'ampliamento della rete territoriale e operativa nazionale, oltre alle Delegazioni di credito fondiario, venne aperta nel Mezzogiorno la Sede di Bari.

Fu questa un tappa assai importante quale prima Filiale di significativo valore nel Sud del Paese.

Sul versante estero invece non vi fu nessuna nuova apertura, ma venne definita la programmazione di un ampio e incisivo irradiamento in Europa, in cui del resto l'Istituto era già presente con i quattro Uffici di Rappresentanza di Parigi, Londra, Francoforte e Zurigo, e in continenti extraeuropei. Alla luce dello sviluppo conseguito nelle transazioni con l'estero, a luglio venne approvato un programma che prevedeva l'apertura di filiali dirette in Paesi CEE quali Francia, Germania Occidentale, Benelux e Inghilterra per un totale di nove punti operativi. Non solo: ma anche l'istituzione di uffici di rappresentanza in Africa (in Nigeria a Lagos) e in America Latina (in Brasile a Rio de Janeiro), che avrebbero avuto valenza per i due interi Continenti a favore dell'interscambio import-export delle imprese italiane.

“Ce la faranno i nostri eroi...?” è la domanda che ci è balenata in mente, evocando i nostri giovanili album a fumetti. Poi ci siamo dati l'unica risposta che poteva salire dal cuore: anche questo è un pezzo significativo delle vicende sanpaoline che stiamo narrando. Così, ecco un programma tutto da verificare, alla luce delle realizzazioni che troveremo negli anni successivi della nostra storia.

6. Le innovazioni tecnologiche con l'inizio del Bancomat, i primi approcci pubblicitari e l'invenzione dei “Miniassegni”

“L'organizzazione di una moderna attività bancaria” si potrebbe definire lo slogan che caratterizzò l'impegno dei vertici del San Paolo, anche e soprattutto nel corso del 1976. Investimenti significativi vennero realizzati sul piano organizzativo della Sede Centrale e delle Filiali, per garantire presso i punti operativi quell'efficienza nello svolgimento del servizio al pubblico, che tanto rappresentava nell'immagine del San Paolo.

Vennero incrementati con notevoli investimenti gli interventi nel settore dell'elaborazione elettronica dei dati, sia a livello centrale sia presso la rete delle Filiali e dei settori collegati. Per il Centro Contabile vennero acquisiti un nuovo elaboratore IBM, per fronteggiare le esigenze derivanti dagli incrementi di operatività, e le apparecchiature tecniche del Centro SED della FISPAO da questa dismesse

In campo tecnologico, il 1976 fu l'anno in cui venne avviata la fase sperimentale della prima applicazione di una cassa automatica di prelievamento, a disposizione

della clientela attraverso l'uso di una carta magnetica di prelievo. Quel sistema di prelievo automatico era chiamato ATM (Automated Teller Machine) e fu l'inizio del "Bancomat". Il San Paolo fu tra le prime banche italiane a installare l'ATM, collocando l'apparecchiatura a titolo sperimentale, all'interno degli stabilimenti industriali di un'azienda cliente, a favore dei dipendenti. L'esito fu assolutamente positivo per gli evidenti vantaggi che ne derivarono (quali lo snellimento delle procedure, il risparmio di tempo per i clienti e di costi gestionali per la banca).


In tale clima di fervore organizzativo e tecnologico non poteva mancare l'attenzione agli aspetti commerciali dell'attività dell'Istituto, che in fondo si sostanzia nell'offerta di prodotti tipici della propria attività. Venne così deliberata nel corso dell'esercizio, a supporto della vendita dei prodotti e dell'immagine dell'Istituto, una previsione di spesa per pubblicità e rappresentanza oscillante tra i 1.150 e i 1.350 milioni.

Ma questo paragrafo non potrebbe chiudersi meglio che con la vicenda alla quale venne dato grande risalto da La Stampa di Torino, ma che riguardò anche città quali Milano e Genova. Fu la carenza improvvisa sul mercato di moneta metallica da parte dell'Istituto di emissione.

Il fatto si verificò sul finire del 1975. Si trovarono in difficoltà i commercianti e i cittadini. Si cercò subito di supplire alle monete, utilizzando beni di consumo di modesta entità e valore disponibili sul mercato (un esempio fra tutti il gettone telefonico). Il San Paolo assunse immediatamente l'iniziativa, concordata con l'ASCOM (Associazione Commercianti di Torino) tra il dicembre 1975 e il gennaio 1976, di emettere propri assegni circolari di ridotta dimensione intestati all'ASCOM e da essa regolarmente firmati per girata. Il taglio di questi "miniassegni" fu individuato in pezzi da 50, 100 e 200 lire.

L'operazione ebbe un grande risalto, con il pieno e immediato accoglimento da parte dei cittadini. Anche altre banche assunsero iniziative simili. Si verificò anche un intervento della Magistratura di Perugia che sentenziò l'illegalità e ordinò il sequestro dei miniassegni, mentre quella di Torino li dichiarò perfettamente leciti. La questione venne poi risolta dalla Banca d'Italia, ma ebbe comunque una sensibile risonanza in ampie zone del Paese.

Infine a giugno su pronuncia favorevole del Tribunale di Torino, il San Paolo, alla luce della persistente carenza di moneta, procedette alla stampa di 8 milioni di assegni circolari in formato ridotto a favore di Confcommercio e Confesercenti. Un esempio perfetto di innovazione nel campo bancario con risvolti di pubblica utilità.



L'idea dei miniassegni – una testimonianza diretta

Da circa un anno ero approdato al Servizio Organizzazione e Assistenza Filiali (la denominazione dell'epoca). Vi ero stato trasferito nel 1974, con solo 9 anni di anzianità, perché ero stato il primo capo contabile a sperimentare in filiale l'inserimento dei terminali per la contabilizzazione delle operazioni in tempo reale e, dopo questa positiva esperienza, ero stato designato ad assistere i colleghi durante l'avvio della procedura nelle altre filiali di Torino.

L'ambiente della Sede Centrale era ben diverso da quello delle filiali e al Servizio Organizzazione il clima era ancora più coinvolgente. Si respirava una sorta di responsabilità intesa come la possibilità di affrontare i problemi con spirito costruttivo e propositivo stimolato e favorito dagli stessi Capi degli Uffici.

Il Capo Servizio di allora, Rag. Adolfo Contegni, era un vero "trascinatore" che anziché mettere soggezione era affabilmente stimolante.

A distanza di tempo molti, in un modo o nell'altro, ricostruiscono la nascita dei "Miniassegni" attribuendole paternità diverse. Io ricordo, come fosse ieri, la prima vera "scintilla" che fece da madre al progetto.

Quasi giornalmente il Rag. Contegni, verso fine pomeriggio, veniva nel nostro Ufficio (Assistenza Filiali), si appoggiava disinvoltamente ad una scrivania e ci coinvolgeva tutti, giovani e capi, in ogni sorta di ipotesi di iniziative, di sviluppo, di analisi della situazione, ecc.


Ognuno poteva dire la sua e contribuire con idee più o meno valide alla discussione. A volte erano proprio le idee più strambe a stimolarne per reazione altre più efficaci e realizzabili.

In una di queste chiacchierate a ruota libera si scivolò sul problema della grave mancanza di moneta spicciola che creava non poche criticità. Ad un certo punto, quasi scherzando, un collega disse "si potrebbero fare degli assegni circolari piccoli come le banconote da 500 lire"...

Il Rag. Contegni lo interruppe dicendo: "Questa sì che è un'idea formidabile! Perché non proviamo a ragionarci su per svilupparla?"

Questa fu la scintilla, ... il falò arrivò pochi anni dopo quando le tonnellate di miniassegni, diventati a loro volta un problema, furono mandati a fuoco (compresi i numerosi falsi)!

Valentino Borsella





250748349 1025 07004



212371049 1025 07004



228292649 1025 05204

Falso



271145649 1025 07004

7. L'incremento e la qualificazione del Personale

Al 31/12/1975 il totale del Personale dell'Istituto era stato pari a 6.542 unità. La successiva espansione territoriale e operativa della banca consentì di attivare, nel corso del 1976, 484 nuovi posti di lavoro. Sicché alla fine dell'anno il numero totale dei dipendenti fu di 7.026 unità. Naturalmente, tale incremento richiese in tempi brevi le consuete azioni mirate alla migliore selezione degli aspiranti. Inoltre, l'estensione dell'attività in campi specialistici comportò ulteriori sforzi, oltretutto impellenti, nel compito di qualificazione del personale e di formazione dei quadri. Del resto è noto come l'impegno per la formazione del personale sia prioritario per qualsiasi piano di sviluppo che si voglia attuare.

Per l'assunzione di personale vennero realizzate iniziative rivolte all'esterno, che ebbero puntuale successo: un concorso pubblico a posti di contabile 1975/1976 con 50 vincitori e 448 idonei; un nuovo concorso pubblico 1976/1977 a 50 posti di contabile; un altro concorso pubblico a borse di studio di 25 posti per laureati, destinati alla frequenza (insieme a dipendenti scelti tra il personale dell'Istituto sino a un massimo di 35) di un corso teorico/pratico di qualificazione bancaria. La durata complessiva era prevista in sei mesi con un'articolazione in tre fasi.

8. Un risultato economico significativamente superiore a quello dell'esercizio precedente

In perfetta coerenza con un'attività di intermediazione svoltasi ai massimi livelli, il bilancio dell'esercizio 1976 non poteva che chiudersi con risultati altamente lusinghieri. L'utile netto dell'Istituto raggiunse quasi 5 miliardi di lire con un aumento del 55% rispetto all'esercizio precedente.

“Un dato numerico – evidenziava la relazione di bilancio – che soprattutto esalta il valore delle prestazioni di tutti i collaboratori della banca, dai massimi livelli di responsabilità ai più giovani neoassunti”, chiudendo con una straordinaria serie di dati attestanti la solidità patrimoniale dell'Istituto, tra i quali spiccava il valore del patrimonio immobiliare, pari a 93 miliardi con un fondo di ammortamento di 25 miliardi.

Nel complesso, a fine esercizio i Fondi patrimoniali e le Riserve dell'Istituto raggiunsero il valore di 254 miliardi, che sarebbe poi ulteriormente aumentato a 257 miliardi per l'assegnazione della quota statutaria dell'utile netto.

9. La crescita delle erogazioni e la manifestazione di solidarietà per una grave calamità nazionale

A seguito dei brillanti risultati economici conseguiti nell'esercizio 1976, si registrò parallelamente anche un significativo incremento degli stanziamenti per le opere di beneficenza, culturali e di pubblica utilità. Basti pensare alle norme statutarie vigenti, sulla base delle quali l'utile netto dell'Azienda Bancaria veniva ripartito per 5/10 al fondo di riserva, per 4/10 ai fondi per tali opere, per 1/10 per premi e gratificazioni al Personale, mentre l'utile netto delle Sezioni affluiva per il 55% ai loro fondi di riserva e per il 45% ai fondi per le opere citate.

La ripartizione degli utili dell'esercizio 1976, tenuto anche conto degli introiti diretti dell'Ufficio Pio e dell'Educatario Duchessa Isabella facenti capo all'Istituto, rese fattibili erogazioni per le finalità istituzionali del San Paolo per oltre 2.150 milioni (+43% rispetto agli stanziamenti dell'anno precedente).

In chiusura di paragrafo, l'ultimo di un capitolo che ha avuto la peculiarità di trovarsi in una collocazione unica, di "cerniera" tra il primo e il secondo trentennio di questa piccola storia del San Paolo, ci sembra appropriato e denso di emozioni fare memoria di uno slancio di solidarietà propiziato dall'iniziativa del quotidiano La Stampa con il concorso dell'Istituto a favore dei connazionali colpiti dal terremoto del Friuli il 6 Maggio 1976.



La Stampa, 11/06/1976

Il quotidiano torinese aveva promosso una donazione di opere d'arte, da parte di possessori e autori di tutta Italia (quadri, disegni, sculture, litografie, ceramiche e altro), per una vendita all'asta con il ricavato a favore della popolazione del Friuli. La risposta fu plebiscitaria. Le opere vennero esposte preventivamente nel salone de La Stampa in via Roma e il San Paolo mise a disposizione, con largo anticipo organizzativo, la propria sala delle conferenze di Piazza San Carlo per lo svolgimento della relativa asta. Il tutto avvenne l'11 giugno 1976 con grande successo e risaltò a livello non solo cittadino.

32.1977

LA SCELTA STRATEGICA DELLA DIMENSIONE NAZIONALE

1. Gli eventi propedeutici alla nuova strategia aziendale

Nel 1977 si registrò a livello internazionale un rallentamento dello sviluppo economico in tutti i sistemi industriali, che coinvolse anche l'economia italiana. E ciò in presenza di un tasso di inflazione che solo il progressivo successo della manovra di stabilizzazione condotta dall'Autorità monetaria ne consentì la graduale riduzione nel corso dell'anno. Inoltre, assunse un peso sempre maggiore la politica restrittiva della Banca d'Italia per l'apertura di nuove filiali bancarie. Non solo: la presenza di vincoli amministrativi all'espansione degli impieghi, dettati dalle Autorità monetarie, indusse il sistema bancario a indirizzare la liquidità, che affluiva dai depositi a risparmio, soprattutto verso investimenti in BOT. Del resto, l'inflazione riduceva l'attrazione dei titoli obbligazionari, comprese le cartelle fondiarie, nei confronti della clientela che manifestava un'accentuata preferenza per gli impieghi a vista del risparmio.

In tale contesto, i vertici del San Paolo maturarono la decisione di puntare con priorità sulla carta dell'azienda di credito di dimensione nazionale mediante acquisizioni bancarie, mettendo in conto i relativi impegni, oltreché finanziari, anche in termini organizzativi e di innovazione tecnologica della struttura; impegni ai quali l'Istituto era d'altronde già preparato.

2. I primi favorevoli effetti della costituzione del “Gruppo San Paolo - Lariano”

Il 29 giugno 1977, data in cui il San Paolo firmò il contratto di acquisizione del pacchetto azionario di controllo del Banco Lariano cedutogli dalla Fingest (la finanziaria Montedison), resterà certamente negli annali dell'Istituto come la prima tappa della sua espansione nel mercato interno, condizione che riteneva assolutamente necessaria per allargare la sua presenza anche all'estero. Fu davvero un passo importante. Era la prima volta che il San Paolo effettuava un'operazione di tale portata da aver riflessi non soltanto in quello che era considerato il nucleo centrale dell'apparato produttivo nazionale, il cosiddetto triangolo industriale, ma anche nel Centro-Sud del Paese, nonché all'estero a sostegno delle esportazioni, sempre vitali per l'economia italiana.

La complementarietà delle due aziende di credito costituì infatti un ulteriore vantaggio del nuovo gruppo bancario che, integrato in un'area proiettata sui mercati esteri, poteva assicurare un più ampio intervento a fianco delle medie e piccole imprese. Del resto queste ultime, dopo essersi affermate in Italia, puntavano a ampliare la propria operatività all'estero. Sul versante poi dei crediti speciali, le Sezioni di credito fondiario e per le opere pubbliche del San Paolo consentivano al Lariano di acquisire anche la possibilità di intervenire in tali settori nelle località di sua competenza. Interventi che significavano importanti contributi alla realizzazione di infrastrutture sia private sia di carattere sociale.

Ma su questi come su altri aspetti economici e industriali, la novità del gruppo nel panorama economico di allora non può essere meglio rappresentata che dal seguente passo della relazione del bilancio 1977 dell'Istituto, firmata dal Presidente Jona e dal Direttore Generale Arcuti: *“L'unione di due Istituti che presentano accentuati elementi di complementarietà, sia nell'articolazione territoriale che nella strategia creditizia, ha creato un gruppo omogeneo e integrato che per dimensioni, distribuzione dei punti operativi, specializzazione acquisita nelle diverse aree di operatività finanziaria, recherà un contributo particolarmente efficace al sostegno delle attività produttive più vitali per l'economia italiana, quali l'esportazione, gli investimenti nel Mezzogiorno, l'edilizia, l'agricoltura, le opere pubbliche ecc. I risultati operativi già conseguiti nel corso dell'esercizio 1977 testimoniano la fiducia che il nuovo Gruppo ha sin d'ora conquistato sul mercato interno ed estero, sia presso gli operatori finanziari che presso quelli economici. I mezzi finanziari di terzi amministrati dal Gruppo hanno raggiunto al*

termine dell'esercizio 11.594 miliardi, cifra che lo porta a livello delle più importanti banche italiane. E' questo il risultato di una dinamica estremamente vivace fatta registrare da entrambi gli Istituti, a conferma della validità di una linea gestionale che ha improntato i rapporti tra le due aziende ad una piena autonomia di azione, sia pure nel quadro di un coordinato indirizzo generale. In particolare, il totale della raccolta fiduciaria del "San Paolo", tenendo conto dell'attività di credito ordinario e di credito speciale, ha raggiunto i 10.169 miliardi di lire, con un incremento nel corso dell'anno di 2.228 miliardi. La raccolta fiduciaria del Banco Lariano ammontava, a fine '77, a 1.425 miliardi, contro i 1.143 miliardi del '76.

E' evidentemente prematuro, dopo solo sei mesi di coordinato lavoro, voler evidenziare gli effetti di una operazione così complessa come la costituzione del Gruppo, prima che gli stessi abbiano avuto modo di dispiegarsi compiutamente. E' certo comunque che l'azione comune dei due Istituti, pur nella diversità della loro figura giuridica, ha arretrato un nuovo valido contributo di risorse tecniche e umane alla soluzione dei problemi finanziari e creditizi del tessuto industriale, commerciale ed agricolo di quel triangolo operativo del Nord Italia, che ha assunto un ruolo tanto importante nella strategia di ripresa economica del Paese."

3. I lusinghieri risultati conseguiti nella raccolta: superati i 10.000 miliardi

Al di là dell'effetto volano, prodotto sulla raccolta fiduciaria dalla costituzione del Gruppo – con gli incrementi, per entrambe le banche, attestati dalla relazione di bilancio "dopo solo sei mesi" –, l'Istituto registrò una crescita accentuata dei depositi dei dipendenti di Aziende clienti, iniziando a raccogliere i frutti della promozione di una specifica linea di assistenza a questa fascia di risparmiatori. Significativa fu anche l'attività di raccolta dei punti operativi presenti nel Centro e nel Sud, a riprova del loro maggiore inserimento nelle aree meridionali. Come evidenziato nella relazione, la raccolta globale del San Paolo superò nel 1977 i 10.000 miliardi di lire.

In ogni caso, risultò anche funzionale al conseguimento di soddisfacenti risultati nella raccolta la politica aziendale di puntare sulla diversificazione dei servizi di assistenza nei confronti della clientela depositante. Di fatto, indirizzandone le disponibilità al mercato monetario e finanziario, in tutti i casi in cui i tassi richiesti si presentavano incompatibili con quelli correnti sul mercato dei depositi, oltreché soddisfare l'interesse dei clienti come investitori, se ne accentuava il legame come depositanti. Nella politica gestionale dell'Istituto assunse perciò un'importanza

ancora maggiore che nel passato il collocamento presso il pubblico di titoli, in particolare Buoni Ordinari del Tesoro (BOT), verso i quali nel corso dell'anno si erano orientate le preferenze dei risparmiatori.

4. La vivace dinamica degli impieghi pur in presenza di vincoli all'espansione

Benché nel quadro dei vincoli all'espansione disposti dalle Autorità monetarie, l'Istituto continuò a alimentare una vivace dinamica nei crediti a sostegno delle piccole e medie imprese, realizzando contemporaneamente una serie di interventi per soddisfare le esigenze delle primarie aziende, in relazione al sostegno dell'occupazione e allo sviluppo degli investimenti. Come per la raccolta, anche nel settore degli impieghi, risultò particolarmente incisiva l'azione svolta dalle Filiali nel Centro Sud, che conseguirono incrementi delle erogazioni creditizie nettamente superiori alla media osservata per l'intero sistema. Un'operatività che si snodò lungo il filo conduttore di un'azione programmata di sostegno alle imprese con reali prospettive di risanamento e validi piani di investimento.

Grazie a queste provvide linee di selezione degli impieghi, i risultati furono di tutto rispetto, considerato che il credito alle imprese era ormai quasi completamente regolamentato da vincoli amministrativi. L'Istituto riuscì infatti a garantire, in tutto il corso dell'anno, l'afflusso dei crediti ai settori produttivi e nello stesso tempo a incrementare gli impieghi del 25%. Alla fine dell'esercizio il saldo contabile dei rapporti creditizi con la clientela era di 3.235 miliardi di lire.

5. Il sostegno all'esportazione anche in vista delle preannunciate liberalizzazioni europee

Il miglioramento della liquidità internazionale e del clima di fiducia degli operatori finanziari esteri verso il nostro Paese consentì all'Istituto di svolgere un'intensa azione di raccolta di valuta per finanziare l'attività delle imprese clienti impegnate nell'interscambio commerciale, raggiungendo a fine esercizio i 686 miliardi di lire.

Per il San Paolo si trattava del resto di una scelta divenuta ormai una costante della strategia aziendale, dettata anzitutto dall'esigenza di fornire un'assistenza sempre più ampia e qualificata a tutti gli operatori interessati, in un momento in cui il sostegno all'esportazione assumeva un'importanza decisiva per il Paese. Ma qui era in ballo anche una novità epocale cui occorreva prepararsi per tempo: la

preannunciata applicazione della direttiva del Consiglio della Comunità Europea per la libera prestazione dei servizi bancari. Occorreva perciò guardare più lontano per acquisire sempre più la preparazione necessaria per inserirsi, come operatori altamente specializzati, nei mercati creditizi nazionali e esteri, allorché sarebbero diventati pienamente intercomunicanti.

Le risultanze dell'esercizio evidenziarono come il complesso degli interventi creditizi del San Paolo nel settore estero aveva ormai superato i 900 miliardi di lire.

6. L'estensione a tutta la Penisola della centenaria esperienza del Credito Fondiario

Anche nel 1977 l'attività edilizia continuò a mantenersi su livelli stagnanti e largamente insoddisfacenti rispetto alla cronica carenza di abitazioni del Paese. L'inflazione che permaneva in misura significativa, mentre da un lato rendeva difficile il collocamento delle cartelle fondiarie, dall'altro imponeva ai mutuatari tassi di interesse così elevati che costituivano un ostacolo insormontabile per l'accesso al credito. D'altro canto, l'urgenza dei problemi consigliava di ricercare tutte le soluzioni capaci di far conseguire, con immediatezza, concreti risultati. In questa logica, l'Istituto portò avanti una costante ricerca di idee e soluzioni nuove da adottare nei meccanismi finanziari a sostegno dell'edilizia. In particolare, ebbe particolare rilievo nella relazione di bilancio del San Paolo il suo progetto di attivare un investimento aggiuntivo in case di abitazione di circa 200 miliardi per il solo Piemonte; progetto che era stato addirittura assunto dal governo a livello di programma. Così proseguiva infatti la relazione: *“Con interesse, si è osservato come alcune proposte formulate dall'Istituto nel progetto speciale, a cui si è sopra accennato, siano comparse tra i punti del programma governativo relativi all'edilizia.”*

Pur nei limiti della situazione generale, l'attività operativa del San Paolo nel settore risultò nel complesso positiva, anche perché aveva ottenuto nel corso dell'anno l'estensione all'intero territorio nazionale della sua operatività per il credito edilizio, debitamente evidenziata nella relazione di bilancio (*“..si è venuto così a completare, anche in questo importante settore, il processo che ha fatto assumere al “San Paolo” la fisionomia di banca a carattere nazionale.”*). L'anno si chiuse, per la Sezione di Credito Fondiario, con la stipulazione di mutui e anticipazioni per 289 miliardi di lire e con l'emissione di obbligazioni per 340 miliardi. Tenendo giustamente conto dei problemi congiunturali, l'attività creditizia della Sezione si era ispirata al sostegno

delle costruzioni destinate a prima casa di abitazione, mentre sotto il profilo della provvista l'Istituto si era assicurato un ampio collocamento presso le banche delle obbligazioni emesse dalla Sezione.

7. Il supporto delle strutture pubbliche come manovra di rilancio dell'edilizia specie nel Mezzogiorno

Nel corso dell'anno il San Paolo svolse, attraverso la Sezione Autonoma Opere Pubbliche, un'intensa attività di finanziamento di opere pubbliche nelle regioni meridionali, dove più pressanti erano le esigenze di sostegno dell'occupazione e più accentuato il bisogno di strutture pubbliche. Al fine di sviluppare adeguatamente le capacità di intervento della Sezione e tenuto anche conto dei problemi di collocamento delle relative obbligazioni (emesse nel corso dell'anno per 450 miliardi), l'Istituto ne incrementò il fondo di dotazione, portandolo da 15 a 25 miliardi di lire.

Di fatto il San Paolo annetteva una decisiva importanza al ruolo della Sezione che, colmando le gravi carenze delle infrastrutture civili, svolgeva una vera e propria manovra anticongiunturale di rilancio dell'edilizia, in particolare nel Mezzogiorno. Del resto l'obiettivo di contribuire all'attivazione di tutte le risorse finanziarie idonee a sostenere lo sviluppo delle regioni meridionali continuava a essere uno dei cardini della politica aziendale perseguita dall'Istituto. In questa linea si collocò l'autorizzazione ottenuta nel corso dell'anno a contrarre con la Banca Europea per gli Investimenti prestiti da destinare al finanziamento di iniziative, da realizzare nel territorio di competenza della Cassa per il Mezzogiorno, nel settore delle infrastrutture e dei servizi.

8. Il ruolo pubblico del San Paolo nell'economia del Paese affermato per la prima volta nella relazione di bilancio

Nel 1977 il settore di credito agrario del San Paolo fu caratterizzato da una dinamica molto sostenuta, sia per il credito di esercizio sia per quello di miglioramento. A fine anno, le erogazioni superarono i 78 miliardi di lire nel primo comparto, raggiungendo i 79 nel secondo. L'agricoltura italiana doveva affrontare allora gravi problemi di rinnovamento strutturale e tecnologico per poter competere con successo con i produttori di altri Paesi, eliminando quindi il deficit alimentare che pesava sull'economia nazionale. La relazione di bilancio così illustrò la linea dell'I-

stituito in proposito: *“L’obiettivo che l’Istituto si è assegnato, in relazione all’esigenza di appoggiare questo importante sforzo di ammodernamento, non è solo quello di fornire i pur necessari mezzi finanziari, ma altresì quello di fare del credito agrario un centro di servizi completo a disposizione dell’operatore agricolo. Pur nella consapevolezza dell’onere che, nelle attuali condizioni di mercato, le operazioni di credito agrario comportano per gli Istituti di credito, la strategia del “San Paolo” è volta a perseguire un ulteriore ampliamento degli interventi in questo settore, nella convinzione che il sostegno creditizio possa svolgere un ruolo decisivo nella promozione di un processo di rinnovamento dell’agricoltura e nella coscienza delle particolari incombenze che, in questo settore, deve assumere un Istituto di Diritto Pubblico.”*

C’è sempre una prima volta come questa in cui ci si imbatte in qualcosa di nuovo. Sta di fatto che ci è parsa del tutto “nuova” un’affermazione contenuta nella relazione di bilancio del 1977, come quella riportata, che del resto era del tutto coerente con la “ragione sociale” dell’Istituto.

9. L’evoluzione delle strutture e le strategie innovative per la valorizzazione delle risorse umane

Proseguì anche nel 1977 l’opera di ristrutturazione, centrale e periferica, dell’apparato organizzativo, finalizzata al conseguimento di un equilibrato assetto in termini di decentramento, efficienza e coordinamento. Venne imperniata su centri di responsabilità capaci di recepire e soddisfare prontamente i molteplici bisogni della clientela, grazie anche al rafforzamento dei collegamenti elettronici in tempo reale. In tale contesto, furono approvate le linee guida per la concessione dei fidi alla clientela, basate sul decentramento nel territorio delle relative funzioni attraverso la creazione di Aree Operative e sulla costituzione in Sede Centrale di un Comitato del Credito, con la collaborazione di analisti finanziari qualificati e con esperienza esterna.

L’anno fu inoltre caratterizzato dall’apertura di ben 21 sportelli interni presso aziende e istituzioni pubbliche in diverse province per portare sempre più la banca al servizio della clientela, offrendo una gamma diversificata e qualificata di servizi bancari. E questo nel quadro strategico di ampliamento dell’articolazione geografica dell’Istituto, teso al raggiungimento di una struttura territoriale ottimale per poter dare un apporto sempre più fattivo allo sviluppo economico del Paese.

Tutto questo fervore di iniziative non poteva che essere assecondato da una

forte crescita, in ogni accezione, delle risorse umane. L'anno si chiuse con 7.863 dipendenti, registrando la creazione di nuovi posti di lavoro per 837 unità. Nello stesso tempo, l'alto grado di specializzazione raggiunto dall'attività operativa richiese un'intensificazione degli interventi di istruzione e aggiornamento professionale dei dipendenti di ogni livello, una valorizzazione che era da sempre centrale nella politica di gestione del Personale. Al punto che l'azione dell'Istituto si era indirizzata a soddisfare due ordini di esigenze. La prima era quella di far conseguire alla generalità dei dipendenti una preparazione tecnica di base, capace di fornire una conoscenza dell'attività bancaria nei vari campi. La seconda era quella di rafforzare sempre più i "quadri specialistici", nell'ormai radicata convinzione che la presenza di operatori altamente specializzati era una delle condizioni indispensabili per sopperire ai sempre più complessi fabbisogni della clientela.



Gruppo di Funzionari ad un seminario di formazione

10. I positivi risultati di bilancio nel passaggio da Banca a Gruppo bancario con un particolare encomio al Personale

Malgrado il periodo indubbiamente difficile che era stato attraversato, i risultati del 1977 riscossero un giudizio positivo. L'utile netto fu pari a 7.502 milioni di lire, dopo ingenti accantonamenti ai vari fondi di riserva che fecero salire i Fondi Patrimoniali e le Riserve a 437 miliardi, ulteriormente aumentati a 441 miliardi dalla quota statutaria dell'utile netto. La ripartizione di quest'ultimo, in conformità delle norme statutarie, assegnò 3.163 milioni per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse.

Più volte nel passato, nell'illustrare l'attività svolta nel corso dell'anno, la relazione di bilancio si era soffermata sul ruolo centrale delle risorse umane in ogni processo di determinazione, programmazione e realizzazione degli obiettivi. Considerazioni che peraltro erano ormai da tempo consuete nelle relazioni di bilancio. Ma quella relativa al bilancio del '77 richiedeva evidentemente un particolare riconoscimento di tale ruolo, se non altro perché era stato conseguito un obiettivo mai prima raggiunto: il passaggio da Banca a Gruppo bancario, che fece assumere al San Paolo la fisionomia di banca a carattere nazionale. Così si chiuse la relazione di bilancio dell'esercizio 1977: *“La fattiva collaborazione del Personale dell'Istituto è stato fattore di primaria importanza per il conseguimento dei risultati raggiunti: nel darne atto e nell'esternare il più grato apprezzamento, si esprime il voto che tale fattore non solo non venga mai meno ma che abbia nel futuro ad ulteriormente intensificarsi.”*

11. Un'ulteriore pubblicazione dell'Istituto su tematiche economiche

Nel corso dell'anno l'Istituto deliberò di procedere all'edizione di una pubblicazione con periodicità trimestrale col titolo “Thema – Quaderni di economia applicata dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino” Si sarebbe aggiunta, con caratteristiche diverse, alla pubblicazione “I Mesi” già edita dalla banca.

33.1978

IL RICONOSCIMENTO DEL RUOLO PRIMARIO DELL'ISTITUTO

1. La vocazione internazionale del nuovo Gruppo “San Paolo-Lariano” espressa dai primi risultati

Il quadro generale dell'economia del Paese nel 1978 presentò aspetti sostanzialmente positivi, anche se l'incremento del prodotto interno lordo nell'anno si era limitato a un +2,6%. Di buon auspicio furono il progressivo ridursi del tasso di inflazione e l'accumulo dell'avanzo nei conti con l'estero.

I depositi bancari crebbero significativamente (+25%), pur in presenza di forti acquisti da parte del pubblico di titoli del Tesoro. Gli impieghi segnarono, sul finire dell'anno, un incremento del 12,5%. Nello stesso tempo, mentre i tassi di interesse continuavano la loro discesa, riaffiorarono le tensioni e le difficoltà dei precedenti esercizi. Si impose quindi da parte del Governo l'avvio di un Piano Triennale onde assicurare una più stabile durata della ripresa produttiva.

In tale contesto economico, lo sviluppo operativo del nuovo Gruppo “San Paolo-Lariano” continuò a manifestarsi con vivacità. Ferma restando l'autonomia operativa di entrambe le banche, a fine anno i mezzi amministrati dal Gruppo ammontavano globalmente a oltre 15.000 miliardi mentre i finanziamenti erogati raggiungevano 7.853 miliardi. A poco più di un anno dall'acquisizione della maggioranza nella partecipazione del Lariano i risultati furono senz'altro positivi.

Nel corso dell'anno l'assemblea degli azionisti del Banco aveva deliberato l'aumento del capitale sociale da 11,5 a 40 miliardi. Per il San Paolo, che aveva aderito all'operazione per 4.078 milioni, la quota di partecipazione venne a determinarsi a

fine 1978 nel 74,16% del capitale. Le solide basi su cui poteva poggiare il Gruppo consentirono di esprimere nei primi concreti risultati quella vocazione internazionale che era, senza dubbio, l'aspetto nuovo di una banca come il San Paolo, profondamente radicata nella tradizione, ma pronta a cogliere le sfide del presente.

2. Dai progetti lungimiranti alle efficaci realizzazioni in campo nazionale e internazionale per lo sviluppo operativo

Sul piano dell'evoluzione istituzionale e operativa, di grande rilievo fu la costituzione della Società di leasing internazionale denominata LEASINT, controllata dall'Istituto, ma aperta alla compartecipazione con Banco Lariano, Banca Provinciale Lombarda, San Paolo di Brescia e Credito Romagnolo. L'attività della società sarebbe stata dedicata particolarmente agli operatori nazionali, che intrattenevano rapporti con l'estero in qualità di esportatori.

Nel quadro del progetto varato dall'Istituto per l'apertura di filiali a Francoforte e Londra in sostituzione degli esistenti Uffici di Rappresentanza, la Banca d'Italia autorizzò preliminarmente la costituzione della Filiale di Francoforte. Venne inoltre avviata la pratica per l'istituzione di un Ufficio di Rappresentanza a Mosca, per il quale i contatti già intercorsi avevano portato alla manifestazione di pieno assenso da parte della Banca per il Commercio Estero dello Stato Sovietico.

Venne infine autorizzata dalla Banca d'Italia l'apertura di 9 punti operativi nel Paese. Per la Sede di Napoli si trattava della trasformazione della preesistente Delegazione di Credito Fondiario.

3. La progressiva trasformazione da banca di raccolta dei risparmi a "consulente finanziario" della clientela

La raccolta globale dell'Istituto raggiunse a fine 1978 i 12.608 miliardi di lire con un incremento nell'anno del 24% (quella dell'Azienda Bancaria fu di 8.827 miliardi con un aumento del 25,8%). In tale ambito, forte fu la crescita dei conti accesi da dipendenti di aziende, alimentata dai versamenti delle retribuzioni. Formula assai gradita dalla clientela, anche perché i conti fruibano di adeguata remunerazione.

Nello stesso tempo, si manifestò pure una rilevante domanda di titoli di Stato. Nel 1978 l'Istituto collocò presso la clientela BOT e CCT per circa 400 miliardi con un incremento del 100% rispetto all'anno precedente e che rappresentò il

10% del valore dei Buoni collocati dall'intero sistema bancario italiano. Tutto ciò a testimonianza della capacità di intermediazione finanziaria da parte delle Filiali, senza intaccare peraltro la quota di mercato già acquisita nella raccolta.

L'accorto spostamento di una parte dei risparmi detenuti dalla clientela, dal deposito bancario all'impiego in titoli su livelli più remunerativi, costituiva del resto una significativa forma di qualificata assistenza finanziaria. Quest'ultima non era altro che la puntuale attuazione di una concezione della banca finalizzata non soltanto all'esercizio delle tradizionali attività, bensì all'offerta di un complesso di servizi integrati, che trasformavano l'azienda di credito in vero e proprio "consulente finanziario" a beneficio dell'operatore famiglia.

4. I punti fermi degli impieghi creditizi in un contesto di profonde incertezze sulla ripresa produttiva

L'attività di impiego dell'Istituto nel corso dell'anno si svolse in un quadro generale caratterizzato da notevoli apprensioni sull'evoluzione della ripresa produttiva. I vincoli all'espansione dei crediti, necessari per mantenere tale dinamica sotto controllo, influenzarono in modo determinante l'operatività bancaria. Ciononostante, gli impieghi creditizi dell'Istituto raggiunsero nel 1978 i 7.072 miliardi di lire (+14,8%), nel cui ambito quelli dell'Azienda Bancaria superarono i 3.591 miliardi, pari a una crescita dell'11%.

Punti fermi, nello sviluppo dell'attività creditizia, furono in particolare l'attenta e scrupolosa selezione della clientela, la preferenza delle cosiddette operazioni finalizzate (smobilizzo di portafoglio e finanziamenti import-export) e la speciale attenzione al sostegno delle piccole e medie imprese. Naturalmente, non venne fatto mancare l'appoggio ai grandi gruppi industriali, quali operatori peculiari di sviluppo degli investimenti e di occupazione delle risorse umane. Complessivamente si può comunque affermare che nell'anno la situazione si evolse in modo positivo, lasciandosi alle spalle la drammatica crisi del biennio 1974-1975.

5. La vigorosa dinamica dell'intermediazione con l'estero a sostegno delle esportazioni

L'attività del San Paolo volta al finanziamento e al regolamento delle transazioni con l'estero si era sviluppata in misura considerevole nel corso degli ultimi anni,

nella convinzione della necessità di un sempre maggiore e più qualificato sostegno alle esportazioni italiane, avendone ben presente la determinante importanza ai fini del consolidamento del processo di ripresa economica. In attuazione di tale strategia, il complesso degli interventi creditizi realizzati dall'Istituto nel settore estero nel 1978 fece rilevare un incremento superiore al 25% rispetto all'anno precedente.

Una dinamica particolarmente vivace interessò i finanziamenti in valuta a clientela residente; operazioni che – escluse dai provvedimenti di contingentamento del credito – poterono soddisfare le necessità delle imprese più impegnate negli scambi con l'estero. Venne inoltre potenziata la capacità di intervento nel settore dei lavori di ingegneria civile e fornitura di impianti all'estero, laddove insieme ai grandi gruppi trovavano spazio numerose imprese specializzate di medie e piccole dimensioni.

6. I positivi risultati conseguiti nel credito all'edilizia, alle opere pubbliche e all'agricoltura

La perdurante crisi del settore edilizio costituì indubbiamente uno tra gli aspetti più negativi dell'andamento dell'economia italiana nel 1978. Tale situazione era tanto più grave, considerato il ruolo centrale dell'industria delle costruzioni per il sostegno dell'occupazione e per lo sviluppo degli investimenti. Nel quadro del Programma Triennale varato dal Governo con riferimento ai due comparti fondamentali dell'edilizia residenziale e delle opere pubbliche, ebbe una funzione di stimolo essenziale l'applicazione delle nuove disposizioni legislative emanate con l'obiettivo di favorire la costruzione nel triennio successivo di almeno 80.000 nuove abitazioni, oltre alle altre tipologie socialmente prioritarie.

L'attività dell'Istituto nel corso dell'anno fece registrare l'erogazione di mutui per 304 miliardi, mentre vennero emesse obbligazioni per 441 miliardi. Da uno studio realizzato sull'operatività nel settore del Credito Fondiario risultò che le operazioni con garanzia sulla prima casa rappresentavano il 79% degli interventi e sulla seconda casa il 13% del totale. Si trattava di risultati significativi propiziati da fattori decisionali di grande rilievo strategico, tra i quali in particolare: l'autorizzazione ottenuta a fine 1977 a operare nel settore edilizio sull'intero territorio nazionale; la significativa operatività delle Delegazioni di Credito Fondiario nel Mezzogiorno; l'introduzione di procedure operative decentrate. Non ultimo tassello fu certamente il collocamento consistente di obbligazioni fondiarie presso altre banche. Vennero inoltre messe allo studio forme di mutuo a tasso variabile, indicizzati e con speciali piani di rientro.

Di grande rilievo fu anche l'operatività della Sezione Opere Pubbliche, che stipulò mutui per 294 miliardi, emettendo obbligazioni per 285 miliardi: risultati decisamente positivi in rapporto al volume di opere pubbliche eseguite nel Paese. Inoltre, il San Paolo ottenne l'autorizzazione a contrarre mutui con la BEI per finanziamenti ai settori industriali, infrastrutture e servizi.

Altrettanto positivi furono i risultati conseguiti nel settore dell'agricoltura ove l'Istituto si impegnò con maggior vigore e adeguate strategie, specialmente per l'attivazione dei mutui concessi dal FEOGA (Fondo europeo agricolo di orientamento e garanzia). In particolare, la migliore attenzione venne dedicata alle prospettive dell'agricoltura del Mezzogiorno. Nel corso del 1978 vennero effettuate operazioni di credito d'esercizio per 182 miliardi e erogati mutui di miglioramento per 38 miliardi.

7. L'evoluzione delle strutture e il potenziamento delle risorse umane

Particolare cura, come già era avvenuto negli esercizi precedenti, venne dedicata nel corso dell'anno all'evoluzione delle strutture dell'Istituto, dal decentramento operativo alla razionalizzazione delle procedure, dalla pianificazione aziendale al controllo gestionale. Noto fu lo sviluppo del settore tecnologico volto a fronteggiare il mezzo milione di operazioni trattate quotidianamente. Sotto il profilo della sistemazione logistica e funzionale degli uffici centrali, venne accolta con grande rilievo l'apertura del nuovo Palazzo Uffici di via Lugaro in Torino, i cui lavori di ristrutturazione erano iniziati nel 1976. Argomento già ampiamente trattato nel Cap. 31.

Ma non minore fu ovviamente la cura posta dall'Istituto nel portare avanti la linea per il potenziamento delle risorse umane, ben conscio dell'importanza strategica anche di tale fattore aziendale. Del resto, risorse umane e strutture costituivano per il San Paolo un ferreo binomio aziendale, inscindibile da sempre, L'organico del San Paolo a fine esercizio comprendeva 8.426 dipendenti: nell'anno erano state effettuate 666 nuove assunzioni con la creazione di 563 posti di lavoro. Certamente fu notevole il contributo dato dall'Istituto alla società nell'affrontare la crisi occupazionale in atto. Il piano di formazione e qualificazione professionale del Personale avviato nel corso dell'anno coinvolse oltre 2.000 dipendenti, mentre l'evoluzione tecnologica delle strutture e i consistenti investimenti effettuati consentirono di svincolare da mansioni contabili e dedicare alle attività produttive un consistente numero di collaboratori.

8. ma anche l'evoluzione del San Paolo, invitato alle riunioni periodiche presso la Banca d'Italia con le prime banche italiane

Sul piano dell'evoluzione della figura del San Paolo nel mondo bancario, il 1978 segnò una gradita "prima volta" per l'immagine dell'Istituto nei rapporti con la Vigilanza. Nel mese di novembre il San Paolo venne invitato a intervenire alle riunioni che periodicamente si svolgevano presso la Banca d'Italia con la partecipazione delle prime otto banche italiane. L'accesso dell'Istituto a questo ristretto Gruppo elitario, con i successivi sviluppi operativi, rappresentò un riconoscimento di cui non poterono che andar fieri ai piani alti dell'antica banca torinese. A tale riguardo, come estensori di questa piccola storia, non ci resta che evocare il ruolo giocato dal San Paolo nei primi anni del lontano dopoguerra. Pure allora, come abbiamo narrato iniziando dal 1946, si trattò di un ruolo primario, nel campo strategico della "ricostruzione postbellica". E questo soggiungiamo per evidenziare, se ce ne fosse bisogno, la naturale vocazione dell'Istituto a un qualsivoglia ruolo primario, come del resto riconosciuto nell'anno che stiamo narrando. E ci piace pensare che ciò avvenga, non tanto per un'arcana legge del destino, quanto piuttosto per un più convincente fattore ereditario tra le generazioni che si sono succedute nel San Paolo, tramandandone i valori.



UN'ALTRA INTRAPRENDENZA PERSONALE

Anno 1978. Prestavo servizio presso la Filiale di Cervo Ligure. Il Capo Zona Ispettore mi informò dell'intenzione della Sede Centrale di ampliare i locali della Filiale o, in alternativa, trovare una nuova soluzione senza troppo allontanarsi dalla zona.

Adiacente alla Filiale c'è un negozio di alimentari condotto da una coppia, proprietaria sia dei muri che della licenza dell'esercizio, con un unico figlio sedicenne che aveva interrotto gli studi in terza ragioneria.

Io e i colleghi eravamo clienti del negozio per l'acquisto di panini, bibite ecc. e di tanto in tanto venivamo invitati nel retro per un caffè e due chiacchiere.

Un mattino andando a prendere il solito panino, ricevetti dai proprietari la confidenza che "non ne potevano più del negozio e che lo avrebbero volentieri

ceduto se non avesse rappresentato l'unica opportunità di lavoro per il figlio!”.

Di rimando chiesi di offrirmi un caffè nel retro per parlarne con più calma.

Preso il caffè esordii : “ Mi permetto di farvi una proposta, ma senza impegno perché non ne ho il potere, poi ditemi se vi potrebbe andare bene : potremmo assumere vostro figlio come “ commesso ” (in allora si poteva fare!); concedervi un tempo ragionevole per terminare le scorte; concordare un congruo compenso per l'abbandono della licenza e, infine, stipulare un contratto di affitto a prezzi di mercato. In questo modo Voi risolvete il problema –figlio/negozio- e il nostro Istituto può ampliare la filiale”.

Non esitarono ad accettare l'ipotesi. Passai il caso al Capo Zona Ispettore e in poco tempo l'operazione fu conclusa.

Benedetto Ratto

9. Il profondo cordoglio per la morte improvvisa del Presidente Jona

La perdita del Presidente Jona, spentosi improvvisamente l'11 febbraio 1979 nella sua abitazione, ci richiama un evento che già aveva colpito il San Paolo venti anni prima nel 1959, anche allora per la morte del Presidente Coda, stroncato da un malore nella propria abitazione. E proprio a Lui, che fu il primo grande Presidente del San Paolo nel periodo postbellico, subentrò Jona. Ma non può non venire in mente un secondo accostamento. Come Arcuti fu degno erede di Rota, così Jona lo fu di Coda e, ci piace dire, raggiungendo traguardi molto più alti, pur tenendo conto che aveva presieduto il San Paolo per un ventennio, mentre la presidenza di Coda era durata tredici anni.

Tornando al grave lutto del San Paolo all'inizio del 1979, va osservato che, a differenza di Coda mancato mentre era Presidente, Jona lo era stato fino a un mese prima del fatale evento. Sicché ben cominciò con queste parole il necrologio, che lo consegnò alla pubblica memoria proprio nel fascicolo ufficiale del bilancio dell'Istituto al 31 dicembre 1978, stampato dopo la sua approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione nell'Adunanza del 26 aprile 1979: *“L'11 febbraio 1979, mentre si stavano accertando i risultati di questo esercizio, si spegneva improvvisamente il nostro Presidente d'Onore Prof. Luciano Jona. Aveva lasciato la carica di Presidente effettivo appena un mese prima dopo aver guidato l'Istituto dal lontano 1959: il bilancio che ci accingiamo ad esaminare – con profonda mestizia per la Sua assenza*

ma con giusta soddisfazione per i risultati che consideriamo traguardo finale della Sua opera – è infatti il ventesimo della Presidenza del Prof. Jona.”

Appaiono inoltre semplicemente esplicative dei grandi balzi compiuti dal “San Paolo” nel ventennio della Presidenza di Jona, le seguenti espressioni che, pur tradendo la comprensibile emozione del momento, non possono che trovare conferma nel nostro cuore sanpaolino: *“Al momento del Suo commiato da Presidente ... vennero espressi al Prof. Jona i sentimenti di vivissima ammirazione e di affettuosa riconoscenza per l’opera e per l’esempio di comportamento che Egli aveva saputo dare al Suo lunghissimo mandato, in un periodo eccezionale per l’ampiezza del ciclo, per l’evoluzione e la trasformazione conseguite dal “San Paolo”, per la pienezza dei risultati e per gli unanimi consensi conquistati. È con gli stessi sentimenti di allora... che ricordiamo la Sua attività alla guida dell’Istituto, che Egli seppe governare con inconsuete capacità professionali, incessante impegno e assoluta dedizione; e soprattutto Ne ricordiamo le doti di sapiente duttilità e di illuminata preveggenza che hanno consentito di allineare l’operatività aziendale al mutamento dei tempi, in un periodo contraddistinto da profonde trasformazioni nel tessuto economico e sociale del Paese.”*

10. Il positivo andamento dei risultati d’esercizio dell’ “ultimo bilancio di Jona”

L’attività svolta dall’Istituto nel contesto socioeconomico che caratterizzò l’esercizio 1978 si rifletté sui positivi risultati di bilancio: l’utile d’esercizio risultò pari a 10.945 milioni di lire. I Fondi patrimoniali e le Riserve, dopo accantonamenti a riserve e le assegnazioni dell’utile ai sensi delle norme statutarie, raggiunsero 614 miliardi. La ripartizione statutaria dell’utile consentì inoltre l’assegnazione di 4.581 milioni per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse.

Nella prassi dell’Istituto era ormai una sentita consuetudine la formulazione, nella relazione di bilancio, di attestazioni di apprezzamento dell’attività svolta dal Personale ai fini del conseguimento degli obiettivi perseguiti. Nella relazione del Presidente Coccioli e del Direttore Generale Arcuti relativa al bilancio 1978, la consuetudine venne rispettata con una collocazione inusuale – nella parte conclusiva della relazione stessa – e con una proposizione eloquente nella sua brevità: *“Un ringraziamento particolarmente caloroso va rivolto a tutto il Personale dell’Istituto che ha fornito una costante fattiva ed intelligente collaborazione, condizione indispensabile per raggiungere risultati sempre più brillanti e significativi”.*

34.1979

IL GRANDE PASSO VERSO GLI STATI UNITI

1. L'intensa attività e le strategie del Gruppo nel quadro di una crescita eclatante del prodotto interno lordo

Il prodotto interno lordo nel corso dell'anno, sotto la spinta di una sostenuta domanda interna e estera, crebbe del 5% circa. Una conferma tangibile dell'ottimo stato di salute dell'economia italiana. I consumi e gli investimenti avevano segnato i tassi di aumento più elevati dal 1973 e le esportazioni erano aumentate sensibilmente, a testimonianza della maggiore competitività delle imprese italiane sui mercati mondiali. Tuttavia, il riacutizzarsi del processo inflazionistico e soprattutto l'allargamento del divario tra tasso di inflazione interno e quello dei Paesi industrializzati posero una seria ipoteca sulla possibilità di portare avanti il ciclo espansivo. Le Autorità monetarie intervennero allora sui tassi di interesse onde evitare che il differenziale tra quelli interni e quelli esteri si ripercuotesse sul tasso di cambio a scapito del Paese.

In tale quadro, l'attività del Gruppo San Paolo-Lariano si sviluppò assai intensamente. La sua azione, pur nel rispetto delle autonomie gestionali di entrambe le aziende, si ispirò a un coordinato indirizzo generale, con vocazione internazionale, di sostegno alla moderna imprenditoria industriale e di efficiente servizio all'operatore famiglia. A fine 1979 i mezzi amministrati dal Gruppo raggiunsero i 17.409 miliardi di lire e i finanziamenti erogati i 9.573 miliardi.

2. Continuità della consulenza finanziaria alla clientela nel quadro innovativo della “disintermediazione dei depositi”

La raccolta globale dell'Istituto raggiunse a fine 1979 i 14.937 miliardi di lire, con un incremento nell'anno del 18,48%. Particolare espansione ebbero i conti aziendali, cioè i depositi di dipendenti di aziende convenzionate con la banca. In corso d'anno vennero collocati titoli di Stato, al netto dei reinvestimenti, per un importo pari a oltre 600 miliardi di cui BOT per circa 450 miliardi (+ 55% rispetto al 1978). Il conseguimento di tali risultati era dovuto alla strategia che l'Istituto aveva già messo in atto negli esercizi precedenti, soprattutto nel 1978, mediante la prestazione alla clientela di un'assistenza-consulenza finanziaria qualificata e diversificata piuttosto che sulla sola offerta del conto di deposito.

Il San Paolo puntò sostanzialmente sulla cosiddetta “disintermediazione dei depositi”, considerando ai fini gestionali il coacervo dei fondi affluiti per il tramite dei propri sportelli, e non il solo incremento dei depositi bancari. Strategia che d'altro canto coniugava perfettamente gli interessi del cliente con quelli della banca: il cliente otteneva un miglioramento della redditività dei propri risparmi, la banca lo otteneva dall'ampliamento dei propri servizi, con le commissioni di collocamento dei titoli. Il risultato brillante di tale strategia gestionale fu che il San Paolo acquisì una quota del 10% sul nuovo mercato dell'intermediazione.

3. Il sostegno alle imprese pur in presenza dei vincoli all'espansione del credito

L'attività creditizia fu notevolmente influenzata dai vincoli all'espansione del credito, che comportarono l'attenta selezione della clientela nelle erogazioni. Vennero privilegiate le operazioni “autoliquidantesi” legate al ciclo produttivo e commerciale delle imprese e quelle di finanziamento in valuta agli operatori impegnati nell'interscambio con l'estero.

Anche nel corso del 1979 uno dei cardini della politica del reimpiego fu il supporto delle medie e piccole imprese industriali, come pure il finanziamento di processi produttivi che recepissero le nuove tecnologie per il miglioramento dei prodotti, in quanto l'innovazione era condizione essenziale per competere sui mercati internazionali.

La tradizionale vocazione dell'Istituto all'assistenza della media e piccola indu-

stria non impedì tuttavia il consueto sostegno, delle esigenze delle grandi imprese industriali, alla luce della loro posizione determinante per gli investimenti e la crescita dell'occupazione. Di fatto si trattava di un comparto produttivo che attirava il particolare interesse dell'Istituto, da sempre attento ai risvolti anche sociali dei propri interventi economici. Nel 1979 gli impieghi superarono gli 8.470 miliardi di lire (+ 19,81%).

4. Gli sviluppi strategici all'estero con l'avvio di una partecipazione di controllo e di una Filiale a New York

Il 1979 fu per l'economia italiana un anno assai positivo nell'andamento dei rapporti con l'estero. Il valore delle riserve valutarie della Banca d'Italia e la stabilità della lira nel Sistema Monetario Europeo (SME), entrato in vigore nel primo trimestre, avevano rafforzato ulteriormente la fiducia degli ambienti finanziari internazionali verso il nostro Paese. In tale contesto maturarono nell'Istituto progetti e vennero realizzate iniziative di espansione all'estero, che andavano non solo verso l'Europa ma anche Oltreoceano.

Dapprima, si registrò la novità del primo anno di esercizio della Filiale – già Ufficio di Rappresentanza – di Francoforte sul Meno. I lusinghieri risultati conseguiti confermarono la validità del programma di espansione del San Paolo all'estero. Sicché il Consiglio di Amministrazione dell'Istituto espresse a novembre parere favorevole all'apertura di una seconda Filiale in territorio tedesco, a Monaco di Baviera. Due le motivazioni principali: la zona geografica di notevole importanza economica e il supporto operativo reciproco che sarebbe derivato a entrambe le Filiali.

Nel frattempo la Direzione Generale stava lavorando a un progetto di espansione operativa e territoriale dell'Istituto di tutto rilievo: l'inizio dell'attività del San Paolo negli Stati Uniti d'America attraverso l'acquisizione di una banca con determinate caratteristiche e apertura di una Filiale operativa a New York. Grande fu l'impegno profuso per l'iniziativa, così che, sul finire dell'anno, il progetto giunse alla deliberazione finale da parte del Consiglio di Amministrazione. In particolare, vennero deliberate l'acquisizione, con partecipazione di controllo, della National Savings and Trust Company con sede in Washington D.C. e 12 filiali e l'apertura a New York di una "Agency" dell'Istituto, a statuto federale cioè con caratteristiche operative previste dalla legge USA.

5. Un'iniziativa lungimirante nel campo dei controlli interni e l'approccio nei settori di organizzazione e revisione aziendale

Sul piano dell'evoluzione istituzionale e operativa fu di importanza strategica un'iniziativa realizzata nel corso dell'anno, in attuazione di disposizioni della Banca d'Italia al sistema bancario in merito ai controlli interni sui Servizi Centrali. Il San Paolo deliberò l'istituzione di un nuovo Organismo denominato "Ispettorato Centrale", nel quale confluì un Ufficio già esistente con compiti di settore. L'Ispettorato con nuovi compiti e funzioni venne affidato a un Dirigente di grado elevato e con idonee precedenti esperienze professionali, alle dirette dipendenze del Direttore Generale.

Una seconda rilevante iniziativa venne realizzata nel campo dell'organizzazione e revisione aziendale, materia che venne ritenuta di possibile sviluppo quale attività collaterale della Banca. Venne acquisita totalmente una specifica società esistente di piccole dimensioni, sulla quale si effettuarono i necessari investimenti per adeguarne le strutture alle esigenze dell'Istituto.

6. Gli importanti contributi del San Paolo nei settori dell'edilizia, delle opere pubbliche e dell'agricoltura

Gli indicatori statistici nazionali relativi al settore edilizio segnarono, anche per il 1979, volumi di attività inadeguati rispetto alle esigenze del Paese. Fotografavano del resto una realtà risaputa: investimenti in nuove costruzioni in flessione soprattutto per la carente offerta di aree fabbricabili e contrazione del risparmio privato destinato all'investimento immobiliare.

Tuttavia, pur in tale quadro non confortante, l'attività della Sezione Credito Fondiario nel corso dell'anno fu sostenuta. L'anno si chiuse con 347 miliardi di lire di mutui stipulati e con l'emissione di obbligazioni fondiarie per 380 miliardi. Vennero inoltre erogati 43 miliardi per anticipazioni fondiarie e 114 miliardi quali prefinanziamenti su mutui già deliberati. Tra le fonti di finanziamento "extra" rispetto alle risorse nazionali l'Istituto ricorse alla BEI (Banca Europea per gli Investimenti) e al Fondo di Ristabilimento del Consiglio d'Europa. L'attività di finanziamento del San Paolo si ispirò a criteri di attenta selezione e soprattutto alla realizzazione di prime case di abitazione. Particolarmente significativi furono i risultati conseguiti nelle aree del Centro-Sud e soprattutto laddove l'Istituto era presente con Filiali e

Delegazioni di credito fondiario. Nelle aree tradizionali vennero raggiunti risultati comunque di tutto rilievo.

Altrettanto incisiva fu l'operatività della Sezione Opere Pubbliche, che erogò finanziamenti per 409 miliardi, emettendo obbligazioni per 500 miliardi di valore nominale. Fu un contributo rilevante per il sostegno delle infrastrutture e delle opere di interesse collettivo. Le obbligazioni emesse ebbero, oltre a quelle tradizionali, caratteristiche più aggiornate e gradite per gli investitori: da un lato, una più breve durata e, dall'altro, l'ancoraggio alla quotazione lira/ECU, che garantiva un'indicizzazione tanto del rendimento quanto del capitale. Sistema che suscitò notevole interesse sul mercato. ECU era l'acronimo di *European Currency Unit*, una moneta scritturale introdotta dal Consiglio Europeo nel 1978 come "unità di conto europea".

L'Istituto puntò inoltre a sostenere decisamente gli investimenti in alcuni settori come l'energia e le telecomunicazioni, tenuto conto della loro importanza prioritaria per lo sviluppo del Paese. Ma più sostenuto delle altre attività creditizie fu lo sviluppo delle operazioni di credito agrario, che l'Istituto svolgeva mediante la Sezione Credito Fondiario a supporto delle Filiali. I prestiti d'esercizio erogati superarono i 272 miliardi (+ 49%). Di gran lunga più elevato fu invece il tasso di incremento dei mutui erogati con il credito agrario di miglioramento, che raggiunsero i 72 miliardi contro i 37,6 del 1978 (+ 91%).

Del resto l'Istituto aveva tracciato una strategia nel settore dell'agricoltura, che si concretizzava nella prestazione di un servizio completo di assistenza tecnica e finanziaria agli operatori agricoli. Per realizzare tale strategia venne potenziata la gamma dei servizi prestati e rafforzata la rete dei punti operativi con specialisti del settore, sia per offrire al meglio la consulenza sia per accelerare i tempi delle operazioni. Una quota rilevante degli interventi creditizi venne infine indirizzata verso le imprese cooperative, impegnate in una vivace attività di investimento e razionalizzazione delle strutture del settore.

7. La "terminalizzazione" della rete operativa nella continuità del potenziamento del Personale

Nel corso del 1979 proseguì la strategia di razionalizzazione delle strutture tecniche e organizzative attraverso i consueti processi di ammodernamento e automazione degli strumenti e delle procedure, ai vari livelli operativi centrali e periferici.

Nell'ambito delle Filiali, l'obiettivo degli interventi fu quello di ristrutturare i

servizi di sportello, meccanizzandone le operazioni, nell'ottica di fornire alla clientela la migliore prestazione per rapidità e efficienza. Finalità preordinate a compiere un decisivo salto di qualità sul piano relazionale, con l'instaurazione di un rapporto sempre più personalizzato e qualificato tra cliente e operatore, chiamato a svolgere il ruolo di consulente bancario. Venne così attuato il programma di meccanizzazione delle procedure e di installazione presso i punti operativi di terminali collegati con gli elaboratori centrali, realizzando nell'anno una sostanziale "terminalizzazione" della rete delle Filiali, già diffusa su un'ampia area geografica.

Nel contempo, oltre al potenziamento delle unità meccanografiche centrali, venne dato inizio alla creazione di Centri di elaborazione periferici collegati circolarmente al fine di decongestionare il Centro principale di Moncalieri. Vennero inoltre installate unità autonome presso i Servizi Centrali allo scopo di potenziare l'attività di elaborazione in settori specializzati. Interventi strutturali vennero infine realizzati presso la Sede Centrale e sull'assetto delle Aree per meglio coniugare l'efficienza con il decentramento operativo.

Naturalmente, una tempesta così effervescente di evoluzione strutturale dell'Istituto non poteva che essere accompagnata da un potenziamento delle risorse umane. Nel corso dell'anno i neo assunti furono 731 con la creazione di 623 nuovi posti di lavoro. Proseguirono inoltre intensamente i programmi di formazione professionale, con la partecipazione di oltre 2.000 dipendenti. In particolare, i programmi di formazione del Personale direttivo svilupparono alcuni temi centrali della gestione aziendale quali pianificazione, controllo, orientamento al mercato e utilizzo delle risorse umane e organizzative. L'organico del San Paolo a fine 1979 raggiunse i 9.049 dipendenti.

8. I positivi risultati di bilancio col nuovo Presidente Luigi Coccioli e l'istituzione di una borsa di studio "Luciano Jona".

L'attività svolta dal San Paolo nel contesto socio economico che caratterizzò l'esercizio 1979 si tradusse in positivi risultati di bilancio. L'utile d'esercizio risultò pari a 14.226 milioni di lire. I Fondi Patrimoniali e le Riserve, ammontanti a fine esercizio a 806 miliardi, si incrementarono ulteriormente dopo l'assegnazione statutaria dell'utile, raggiungendo 813 miliardi.

La quota di utile assegnata, in aderenza alle norme statutarie, per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse, fu di 5.937 milioni.

Meritevole di trascrizione appare il passo finale della relazione del bilancio al 31 dicembre 1979, approvato dal Consiglio di Amministrazione nell'adunanza del 30 aprile 1980, presieduta da Coccioli con l'assistenza del Direttore Generale Arcuti; è infatti di toccante rievocazione del lutto, che aveva colpito il San Paolo nell'anno precedente per la perdita dell'indimenticabile figura del Presidente Jona: *“Nell'ambito delle erogazioni disposte a norma di Statuto nel 1979 è stata assunta l'iniziativa di istituire alla memoria del compianto cav. del lav. Prof. Dott. Luciano Jona, Presidente dell'Istituto per oltre un ventennio, 25 borse di studio per un importo globale di L. 450.000.000 destinate a giovani laureati per il perfezionamento degli studi intrapresi nei settori economico, bancario e finanziario, da attuarsi mediante la frequenza di corsi presso Università e Istituti specializzati in Italia o all'estero. L'interesse suscitato tra i giovani studiosi ha indotto l'Istituto a ripetere anche per il 1980 l'iniziativa, elevando l'importo globale a L. 500.000.000, sempre a valere su disponibilità degli anni precedenti.”*

35.1980

LA PIU' RAPIDA ESPANSIONE PROVINCIALE NEL SESSANTENNIO

1. La negativa congiuntura nazionale segnata dal calo delle esportazioni

Nel 1980 la perdurante inflazione e i sintomi di deterioramento della bilancia dei pagamenti, anche a causa di una nuova ondata di aumenti del prezzo del petrolio, condizionarono le possibilità di sviluppo del sistema produttivo. Nello stesso tempo, la politica monetaria assunse un'intonazione sempre più restrittiva per contenere l'espansione del credito bancario e la crescita dei prezzi. In parallelo, l'emergere di spunti inflattivi richiese provvedimenti di carattere fiscale che, se da un lato restringevano il reddito disponibile delle famiglie, dall'altro riducevano i costi per le imprese, che potevano così proseguire negli investimenti fissi. Ne conseguirono il rallentamento della domanda interna e la crescente perdita di competitività delle nostre esportazioni che, per la prima volta nel dopoguerra, segnarono un regresso rispetto all'anno precedente. Tali negativi andamenti dell'economia furono alla base di sintomi recessivi altalenanti, il cui punto massimo fu toccato nel periodo tra agosto e settembre, mentre i primi segnali di ripresa furono registrati solo verso la fine dell'anno.

2. Un'operazione da manuale per rapidità e precisione: il subentro alla Banca "Fabbrocini" con 17 Filiali nella provincia di Napoli ... in tre mesi!

Nel mese di marzo del 1980, a causa di situazioni di irregolarità riscontrate dalla Banca d'Italia, il Ministero del Tesoro dispose lo scioglimento degli or-

gani amministrativi e di controllo della Banca Fabbrocini S.p.A. di Terzigno (Napoli), che operava con 17 filiali nell'area circumvesuviana, tutte ubicate nella provincia di Napoli. E ne affidò la gestione a Commissari straordinari affiancati da un Comitato di sorveglianza. L'Istituto, che nella zona partenopea era presente con un solo sportello, annetteva ovviamente un notevole interesse agli insediamenti della Banca Fabbrocini, non escludendo un eventuale coinvolgimento nell'operazione di salvataggio. Decise perciò di sostenere finanziariamente la banca in difficoltà per aiutarla a superare la grave congiuntura e salvaguardarne il patrimonio di clientela. Tuttavia, la situazione della banca peggiorò ulteriormente, al punto che con decreto del Ministero del Tesoro del 3 ottobre 1980 le venne revocata l'autorizzazione all'esercizio del credito, disponendone la liquidazione coatta.

Il giorno seguente, con una deliberazione speciale del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto, riunitosi per la circostanza a Roma con la partecipazione di un Delegato dell'Organo di Vigilanza e con l'autorizzazione del Ministero del Tesoro, venne dato il via al "subentro immediato" nella struttura operativa della Banca Fabbrocini. Del resto, l'operazione, che consentiva all'Istituto di estendere la propria attività a 17 nuovi punti operativi, non era altro che l'ennesima dimostrazione dell'impegno, da tempo assunto dal San Paolo, di affermare la propria presenza in regioni con potenziali prospettive di sviluppo. E questo naturalmente allo scopo di favorirne il processo di crescita, con l'apporto di risorse tecniche e umane.

Sotto il profilo operativo, si trattò di un intervento che coinvolse circa 60 dipendenti del San Paolo tra Dirigenti e Funzionari e presentò non pochi problemi organizzativi, sia per la necessaria segretezza con cui venne avviata l'operazione (anche nei confronti degli stessi partecipanti) sia per i tempi strettissimi entro i quali doveva completarsi il subentro. Come se non bastasse, nel pieno dell'operazione il 23 novembre, si scatenò anche il famigerato terremoto dell'Irpinia, rendendo oltremodo difficoltosi spostamenti e comunicazioni tra le Filiali (non esistevano ancora i telefoni cellulari!). Nel complesso andò comunque tutto molto bene e, nell'arco di circa tre mesi, 17 Filiali del San Paolo diventarono la nuova banca di riferimento intorno al Vesuvio.



BANCA FABBROCINI SPA: UN'INCORPORAZIONE LAMPO


Nei primi giorni di ottobre del 1980 il dott. Gaj, Direttore Generale del San Paolo, mi convocò per comunicarmi l'incarico di procedere alle operazioni di incorporazione nel San Paolo della Banca Fabbrocini con sede a Terzigno, commissariata dalla Banca d'Italia a seguito di alcune ispezioni, che avevano riscontrato irregolarità finanziarie di tale gravità da interdire l'autonomia gestionale della banca. Dopo aver raccolto alcune informazioni dal Direttore della Banca d'Italia di Napoli, col quale durante il servizio militare avevo stretto amicizia, predisposi un gruppo di lavoro di colleghi che doveva trovarsi presso la Sede di Terzigno la domenica 6 ottobre, in quanto il lunedì successivo era previsto l'inizio delle attività della banca incorporata, come un struttura operativa del San Paolo.

Poi, per l'inserimento organizzativo nella rete del San Paolo delle 17 filiali della ex Fabbrocini, disposi l'invio di 60 colleghi, tra ispettori e aiutanti ispettori e dipendenti con competenze diverse, provenienti dai Servizi Centrali, per seguire le problematiche collegate all'assunzione al San Paolo dei 500 dipendenti ex Fabbrocini e per facilitare il passaggio al nostro Centro Contabile di tutte le operazioni trattate dalla contabilità centrale a Terzigno. Le operazioni contabili erano cartacee e il relativo materiale veniva trasportato in scatoloni, tra Terzigno e Torino e viceversa, su camion di notte.

Infine, il 6 ottobre convocai presso la sede centrale di Terzigno tutti i dipendenti della ex Fabbrocini, assicurando la continuità del rapporto di lavoro in ossequio alle direttive della Banca d'Italia. Il nostro gruppo di lavoro venne sistemato presso l'albergo Vesuvio di Napoli, dove ogni sera, dopo la cena con i responsabili delle diverse Filiali, si esaminava l'andamento delle operazioni e si risolvevano le eventuali criticità, sia bancarie che logistiche.

Sempre il 6 ottobre, si presentarono i 3 commissari nominati dalla Banca d'Italia per seguire le operazioni di incorporazione. Con loro svolgemmo, per circa 3 mesi, numerose sessioni di lavoro, in particolare per l'esame e la valutazione delle operazioni di rischio, che il San Paolo doveva assumere secondo gli accordi con la Vigilanza. L'operazione si concluse positivamente con i complimenti della Banca d'Italia.

Giuliano Gavarotti



3. La forte dinamica di espansione del Gruppo riflessa nella crescita della raccolta e degli impieghi

Nel corso del 1980, pur nel difficile quadro della congiuntura economica e finanziaria, la politica gestionale del Gruppo “San Paolo-Lariano” evidenziò una forte dinamica di sviluppo della propria operatività. Di fatto il San Paolo, sia come Capogruppo sia attraverso la rete del Gruppo, perseguiva l’obiettivo di affermare la propria presenza in regioni con potenziali prospettive di sviluppo aiutandone il processo di crescita; la dianzi illustrata “operazione Fabbrocini” ne era appunto un esempio eclatante. Al tempo stesso mirava a offrire, ai vari operatori, famiglie e imprese, un’ampia gamma di strumenti finanziari alternativi al deposito bancario. In tal modo, l’Istituto, oltre a svolgere la tradizionale attività di interesse aziendale sotto il profilo reddituale, apportava un prezioso contributo per la semplificazione dei circuiti finanziari e il raggiungimento di equilibri più stabili.

Così operando, fu possibile fornire al pubblico un servizio sempre più completo sotto il profilo dell’assistenza finanziaria, pervenendo, anche grazie all’acquisizione di nuova clientela, a risultati soddisfacenti per il volume complessivo dei mezzi amministrati. A fine 1980 la raccolta globale dell’Istituto raggiunse infatti i 18.601 miliardi con un incremento di 3.664 miliardi rispetto all’anno precedente e quella del Gruppo raggiunse i 21.651 miliardi con un incremento di 4.152 miliardi.

Quanto agli impieghi, il perdurare dei provvedimenti di controllo diretto del credito a breve termine indusse l’Istituto a rendere più selettive le concessioni. Il che si tradusse nella scelta viepiù frequente di affidamenti in c/c, per operazioni finalizzate allo smobilizzo dei crediti commerciali delle imprese e al finanziamento dell’interscambio con l’estero. Tale politica, oltre a consentire un più efficace controllo delle singole posizioni, conferiva una maggiore dinamicità alla circolazione degli impieghi. Sicché la somma delle quote di portafoglio e dei finanziamenti import-export assunse, a fine esercizio, un’incidenza ancor maggiore nella struttura complessiva dei crediti. In tale contesto, a fine 1980, la consistenza dei rapporti creditizi dell’Istituto, al netto dei depositi e conti correnti presso altre banche, raggiunse i 9.950 miliardi, con un incremento nell’anno di circa 1.480 miliardi mentre quella del Gruppo raggiunge quota 11.364 miliardi con un incremento di 1.792 miliardi.

4. L'intermediazione con l'estero potenziata con le due nuove Filiali di Monaco e New York

Nel corso dell'anno proseguì in misura crescente l'operatività del San Paolo, non soltanto nel regolamento degli scambi, ma soprattutto nel finanziamento delle transazioni con l'estero. Linea gestionale che trovò fondamento in una scelta strategica, dettata dalla necessità di fornire un'assistenza sempre più ampia e completa a tutti gli operatori impegnati negli scambi con l'estero. Vennero inoltre istituite la Filiale di Monaco, che rafforzò il ruolo del San Paolo nella Repubblica Federale Tedesca – che si era già affermato con l'insediamento a Francoforte – e la “Agency” di New York.

5. La nuova operatività col credito industriale per il settore agricolo

L'attività del settore di credito agrario manifestò nel corso del 1980 una sostenuta crescita, che interessò tanto il credito di esercizio che quello di miglioramento. Nel primo comparto l'ammontare delle operazioni segnò un incremento del 54,41% rispetto all'anno precedente e, nel secondo, le erogazioni raggiunsero i 76 miliardi contro i 71,7 del 1979. A supporto del settore, il San Paolo potenziò, da un lato, la gamma dei servizi e strumenti finanziari da offrire alla clientela, e proseguì, dall'altro, nella politica di inserimento di specialisti nei singoli punti operativi. In tal modo riusciva a rispondere appieno, con una consulenza sempre più capillare, alle esigenze degli imprenditori agricoli. Ma la novità che diede particolare impulso allo sviluppo operativo fu l'autorizzazione concessa all'Istituto, all'inizio dell'anno, a svolgere operazioni di credito industriale per il settore agricolo. Furono così compiuti i primi interventi finanziari nello specifico comparto.

6. La costante strategia per lo sviluppo organizzativo e delle risorse umane

Nel 1980 l'azione di razionalizzazione dei processi e delle procedure proseguì mediante l'adozione di nuove forme estese di elaborazioni in tempo reale, la ricerca di ottimizzazione dei servizi prestati allo sportello (automatizzati per le operazioni correnti) al pari dei lavori d'ufficio, nonché la riforma dei settori Estero e Titoli. Particolare attenzione venne dedicata alla semplificazione delle procedure e all'adeguamento della struttura decisionale. Fu infatti attribuita alla Sede Centrale una

fisionomia più rispondente alle esigenze operative, sviluppando ulteriormente il processo di decentramento decisionale.

I nuovi piani operativi, tesi a garantire un efficace supporto all'ampliamento della rete degli sportelli e favorire le iniziative all'estero, portò alla creazione di nuovi posti di lavoro. A fine anno il totale dei dipendenti salì a 9.876 unità. Coerentemente con l'importanza di disporre di risorse adeguate anche sotto l'aspetto qualitativo, cure sempre più attente vennero dedicate alla formazione del Personale nelle varie fasi dell'inserimento, dell'addestramento e dell'aggiornamento professionale. Furono così oltre 3.500 i dipendenti che nel corso dell'anno parteciparono ai diversi corsi e "stages" di istruzione professionale istituiti per approfondire tutte le aree di lavoro.

7. La valorizzazione dell'importante supporto delle società partecipate

Non solo ai piani alti della banca, ma in tutte le strutture centrali e periferiche, maturò la consapevolezza che le partecipazioni costituivano un validissimo supporto per la crescita, non soltanto dell'insieme, ma anche dei singole enti: Capogruppo e società partecipate. Quanto all'Istituto, la stretta collaborazione, che venne a instaurarsi con le consociate, gli consentì di sviluppare una sempre più completa assistenza operativa alla clientela in Italia e all'estero. Non per nulla, l'esempio venne dato dalla perfetta sintonia con cui proseguì l'intesa col Banco Lariano, concretizzatasi in risultati di tutto rilievo. Linea di coordinamento che venne sviluppata anche con le altre società controllate e collegate, in particolare con la Fispao, la Locat, la Leasint, il Mediocredito Piemontese, la Compagnia Europea di Revisione e Organizzazione.

Nel corso dell'esercizio venne perfezionata l'acquisizione del 50% del pacchetto azionario della Banca del Sud (Regionale della Sicilia) S.p.A. che consentì di estendere, anche se indirettamente, la presenza operativa del San Paolo nella Regione Siciliana. Nella stessa ottica fu avviata l'attività di una nuova Società di leasing (Sicilsud S.p.A.), al cui capitale l'Istituto partecipò in termini paritetici con il Banco di Sicilia e la Banca del Sud.

8. Continuità dei positivi risultati di bilancio e conferma della borsa di studio "Luciano Jona"

Anche per l'esercizio 1980 i risultati conseguiti vennero valutati positivamente, sia per l'espansione del volume di attività sia per l'incremento dell'utile e del patrimonio.

La raccolta globale raggiunse i 18.601 miliardi e gli impieghi creditizi salirono a 9.950 miliardi. L'utile d'esercizio risultò pari a 20 miliardi. I Fondi Patrimoniali e le Riserve – mezzi finanziari interni compresi i fondi rischi su crediti – si incrementarono di circa 261 miliardi, passando da 813 a 1.074 miliardi. La quota statutaria di utile, assegnata per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse, fu di 8,4 miliardi, con un aumento davvero notevole rispetto all'anno precedente (+ 42%).

Ma, pur in un contesto così brillante, particolare rilievo assunse la conferma anche per il 1981 dell'iniziativa avviata nell'anno precedente con l'istituzione di 25 borse di studio alla memoria di Luciano Jona, unico Presidente del San Paolo per oltre vent'anni. Borse destinate ai giovani per il perfezionamento degli studi – intrapresi nei settori economico, bancario e finanziario – mediante la frequenza di corsi presso Università o Istituti specializzati in Italia o all'estero.

9. La singolarità, nella relazione di bilancio, del saluto del nuovo Direttore Generale Carlo Gay al Direttore Generale uscente Luigi Arcuti assunto alla Presidenza dell'IMI

Con la consueta precisione che ci anima come narratori di una storia in gran parte vissuta, evidenziamo che il titolo del paragrafo dice meno di quanto viene in seguito riportato. Perciò, considerata la particolare concentrazione di soggetti cui si riferisce la parte finale della relazione di bilancio relativa all'esercizio 1980, a firma del Presidente Luigi Coccioli e del Direttore Generale Carlo Gay, appare doveroso trascrivere integralmente quanto segue: "I risultati conseguiti nel 1980 non possono che essere valutati positivamente sia come espansione del volume di attività che come incremento del patrimonio in dipendenza dei risultati di gestione.

Gli obiettivi realizzati derivano principalmente dal costante impegno, sempre dimostratosi all'altezza della tradizione dell'Istituto, di tutto il Personale, cui va il più sentito ringraziamento per la fattiva ed intelligente collaborazione al raggiungimento dei risultati delineati.

Alla fine del mese di ottobre il Cav. del Lavoro dottor Mario Rubatto ha lasciato l'incarico di Vice Presidente dell'Istituto che ha ricoperto, con competenza e dedizione, per lunghi anni; egli continua tuttavia a prestare la sua collaborazione al gruppo quale Presidente del Banco Lariano.

Alla medesima data il Cav. del Lavoro dottor Luigi Arcuti ha lasciato l'incarico di Direttore Generale, svolto con grande capacità ed entusiasmo, per assumere la

Presidenza dell'IMI; egli pure continuerà ad apportare il suo prezioso contributo nell'ambito del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo dell'Istituto.

Ad entrambi vanno i più grati sentimenti di riconoscenza, con i più fervidi voti augurali per la loro attività.”

Ci sia consentito qui un breve accenno alle modalità, del tutto ordinarie, di un singolare evento di un sanpaolino doc che subentrava a un collega altrettanto doc alla Direzione Generale del San Paolo, esprimendogli, con la massima semplicità, gratitudine e riconoscenza con i voti augurali di rito. Il passaggio del testimone era avvenuto tra il 27/10/1980, ultimo C.A. con la presenza di Arcuti D.G. e il 1°/12/1980, primo C.A. con la presenza di Gay D.G. Tra le due date si era svolto un C.A. segreto il 14/11/1980, che aveva come argomento la proposta di designare Gay nuovo Direttore Generale. E' appena il caso di soggiungere che la prassi di Consigli di Amministrazione con i relativi verbali secretati era invalsa in situazioni che ne giustificavano le relative sedute, come era apparso del tutto plausibile in questo caso. D'altra parte, proprio trattandosi di una decisione di elevato interesse gestionale, non stupisce affatto di esserci imbattuti in un verbale non consultabile on line. Ma resta altrettanto alta la soddisfazione del ricercatore, che trae conferma della ferrea osservanza delle regole in casa San Paolo e dell'eccellente professionalità riscontrata nell'ambito dell'Archivio Storico della Compagnia di San Paolo.

PARTE QUINTA

1981-1990

UN DECENNIO DI SVOLTA DALLA RECESSIONE ALL'ESPANSIONE
DAL RUOLO PRIMARIO A LIVELLO NAZIONALE
A GRUPPO BANCARIO INTERNAZIONALE

36.1981

L'AMPLIAMENTO STRATEGICO DELLE PARTECIPAZIONI

1. Il trend recessivo dell'economia internazionale con ricadute sul Paese segnate dalla quota record elevatissima del tasso di sconto

Nel 1981 la nota predominante nell'insieme dei paesi industrializzati fu l'accen-
tuazione del trend recessivo, che si era avviato in corrispondenza del secondo "shock"
petrolifero, estendendosi anche all'Italia. A fronte di un andamento depresso della
domanda interna per consumi e investimenti, il Paese subì una drastica inversione di
tendenza nel ciclo delle scorte, penalizzata anche da un elevatissimo costo del denaro
con un tasso di sconto che raggiunse la quota record del 19%. Tuttavia l'attività
produttiva, grazie alla forte svalutazione della lira del 6%, poté beneficiare di un
recupero di competitività delle imprese italiane sui mercati esteri. Il che favorì una
ripresa delle esportazioni tale da contrastare il forte peggioramento del saldo relativo

ai prodotti petroliferi, facendo registrare un sensibile miglioramento della bilancia dei pagamenti. L'anno fu inoltre investito da un aumento del disavanzo del settore pubblico ancora superiore ai limiti prefissati, che provocò un'ulteriore contrazione della quota destinata al finanziamento dell'economia. Difatti gli organismi creditizi dovettero fronteggiare il crescente spiazzamento che lo Stato infliggeva alla loro funzione di intermediari istituzionali, rendendone sempre più difficile il compito di garantire adeguati sostegni finanziari del settore produttivo.

2. Il pronto adeguamento dell'Istituto alle mutate esigenze della clientela sul fronte della raccolta e degli impieghi in ulteriore crescita

Alla luce della situazione nazionale sopra delineata, nel 1981 l'azione dell'Istituto fu mirata soprattutto a fronteggiare la novità della disintermediazione, non già attraverso il ricorso alla manovra del tasso di interesse, bensì mediante il sistematico impegno all'accrescimento dei livelli di efficienza gestionale e l'allargamento del ventaglio – con l'ulteriore qualificazione – dei servizi accessibili attraverso il deposito bancario. I titoli emessi dalle Sezioni assunsero così caratteristiche finanziarie in grado di rispondere con sempre maggior efficacia alle esigenze di tutela del risparmio dall'erosione del potere d'acquisto causato dal processo inflazionistico.

Particolarmente significativa fu inoltre l'espansione del volume netto di titoli direttamente collocati nei portafogli della clientela, sia in considerazione della dimensione raggiunta – pari a circa 2.000 miliardi di lire, il doppio del precedente esercizio – sia con riferimento all'elevata quota di titoli con vincolo temporale superiore al breve termine. Infatti, in presenza di un'inversione delle aspettative inflazionistiche, l'impegno del San Paolo permise di orientare in misura crescente la propensione del pubblico anche verso titoli a più lunga scadenza e si rese possibile il collocamento di titoli emessi dalle Sezioni Speciali, tanto presso le famiglie che verso gli investitori istituzionali

Alla fine del 1981 la raccolta globale dell'Istituto raggiunse i 22.550 miliardi di lire con un incremento del 21,2% rispetto all'anno precedente, mentre gli impieghi, giunti a 11.587 miliardi, registrarono un incremento complessivo del 16,5%, seppure in un contesto di politica monetaria e creditizia più restrittiva rispetto all'anno precedente. Peraltro, a fronte di un innalzamento dei tassi attivi, la domanda di credito espressa dal mercato era interamente dovuta al soddisfacimento dei fabbisogni connessi alle normali esigenze produttive. Di conseguenza, la politica di

impiego dell'Istituto poté ulteriormente esprimersi in direzione di una sempre più attenta diversificazione e selezione dei finanziamenti, con un particolare impegno volto a sostenere la crescita dimensionale e tecnologica delle imprese minori.

Di rilievo, nel 1981, furono anche i risultati del Gruppo che videro la raccolta complessiva raggiungere i 26.419 miliardi, con un incremento di 3.870 miliardi rispetto all'anno precedente, e gli impieghi raggiungere i 13.433 miliardi con un incremento di 1.846 miliardi.

3. La prima emissione internazionale del San Paolo in ECU

Il 1981 fu caratterizzato dalla tendenza al miglioramento della componente non petrolifera della bilancia commerciale, nonché dall'eccezionale afflusso di capitali a medio e lungo termine e di crediti commerciali, indotti questi ultimi dall'obbligo – allora istituito – del contestuale deposito in lire, previo e infruttifero, a fronte di acquisti di valuta. In tale contesto si rafforzò ulteriormente l'impegno dell'Istituto volto a sostenere adeguatamente l'azione delle imprese italiane proiettate sui mercati esteri. Un ruolo determinante in questo senso fu svolto dalle Filiali, grazie al proprio insediamento strategico sulle più importanti piazze finanziarie mondiali.

Al fine di accrescere ulteriormente l'ammontare di risorse destinate al sostegno di imprese medie e minori, nel mese di maggio l'Istituto assunse nel mercato internazionale un prestito dell'importo di 80 milioni di dollari da un consorzio di importanti organismi creditizi internazionali. Beneficiando del primario standing conseguito in tale operazione, venne poi realizzata attraverso la Sezione Opere Pubbliche la prima emissione internazionale del San Paolo, distintasi per essere anche la prima operazione di un organismo creditizio italiano, denominata e pagabile in ECU, moneta scritturale introdotta dal Consiglio Europeo nel 1978 come "unità di conto europea". ECU era appunto l'acronimo di *European Currency Unit*. Ma, al di là della spiegazione tecnica qui ripetuta per comodità di lettura, l'occasione è propizia per tornare indietro di appena due anni in questa nostra narrazione. Merita infatti una particolare sottolineatura la circostanza che già nel 1979 la Sezione Opere Pubbliche ebbe a che fare con l'ECU, con l'emissione di obbligazioni ancorate alla quotazione lira/ECU, che garantiva l'indicizzazione del capitale e del rendimento. Un'altra conferma, se ce ne fosse bisogno, della costante vocazione del San Paolo a essere antesignano nel proprio ruolo istituzionale.

4. Tre nuove stelle nella galassia delle partecipate in Italia e all'estero.

Alla luce dell'indirizzo gestionale volto a sviluppare un'efficace risposta alle esigenze imprenditoriali di strumenti finanziari più specialistici e diversificati, una nuova importante iniziativa fu attivata nel settore del parabancario. Nel mese di ottobre 1981 fu costituita, in collaborazione con il Banco Lariano e con il Gruppo assicurativo Generali, la Eurofactoring Spa con sede a Torino. Rivolgendosi in modo particolare alla clientela industriale di dimensioni medie e minori, la nuova società era in grado di offrire un esteso ventaglio di servizi non soltanto finanziari, ma anche assicurativi e amministrativi, connessi con la pratica del factoring, sia interno che internazionale.

Anche il sistema delle partecipazioni estere favorì il notevole impulso e l'espansione a livello internazionale delle strutture operative dell'Istituto. Va in primo luogo ricordata la costituzione della Sanpaolo-Lariano Bank, che si insediò sull'importante piazza finanziaria di Lussemburgo. Altro avvenimento, molto significativo nell'evoluzione del programma di internazionalizzazione perseguito dall'Istituto, fu rappresentato dal perfezionamento dell'accordo per l'acquisizione dell'85% del pacchetto azionario della First Los Angeles Bank con 6 filiali nell'area di Los Angeles. La presenza nell'area americana, fu infine integrata dalla Sanpaolo Bank (Bahamas) operante sull'importante mercato "off-shore" di Nassau.

5. Lo sviluppo tecnologico e l'investimento in formazione delle risorse umane

Nella consapevolezza che l'attività della banca era destinata a divenire sempre più complessa e articolata, l'Istituto procedette nel 1981 all'ulteriore rafforzamento dell'attività di pianificazione a medio termine al fine di garantire l'uso ottimale delle risorse finanziarie, tecnologiche e soprattutto umane. Proseguì perciò l'azione di ricerca di sempre più elevati livelli di efficienza delle strutture produttive e organizzative, cogliendo le opportunità offerte dalla tecnologia, in particolare nel campo dell'elaborazione elettronica e della telematica. Nel quadro di quest'orientamento, fu avviata la graduale sperimentazione di un piano, denominato "Progetto 90", mirante dapprima alla generalizzata introduzione dell'automazione in Filiale e successivamente al progressivo collegamento in tempo reale della clientela imprenditoriale alla rete operativa dell'Istituto.

Quanto all'organico del San Paolo, che al 31 dicembre 1981 era di 10.780 dipendenti, considerato il ruolo determinante che le risorse umane erano destinate a svolgere nello sviluppo futuro, continuò nell'anno la promozione di sempre più elevati livelli di professionalità, indispensabili per gestire i mutamenti funzionali e organizzativi in atto. Particolare attenzione fu dedicata allo spostamento di risorse dalle mansioni tradizionali a incarichi più qualificati, con la creazione di nuove figure di specialisti e di consulenti finanziari. L'internazionalizzazione, che stava improntando i programmi di espansione territoriale, fu sostenuta da un massiccio intervento verso una più completa preparazione degli elementi da avviare alle esperienze estere, talché lo sviluppo dell'operatività all'estero rappresentò un fondamentale momento di formazione. Fu in tal modo assicurata la partecipazione dei dipendenti, con un complessivo impegno didattico superiore alle 45.000 giornate-uomo, a numerosi e diversificati corsi e "stage" di istruzione professionale, in Italia e oltre confine, presso le stesse Filiali estere o le banche corrispondenti.

6. Prosecuzione del positivo andamento dei risultati di bilancio

I risultati conseguiti nell'esercizio 1981 confermarono le aspettative di positiva continuità della gestione aziendale, sia per l'espansione del volume di attività sia per l'incremento dell'utile e del patrimonio. La raccolta globale raggiunse i 22.551 miliardi di lire con un balzo del 21,2% rispetto al 1980. Anche il complesso degli impieghi creditizi presentò una crescita significativa di circa il 16,50% raggiungendo l'importo di 11.587 miliardi. L'utile d'esercizio risultò pari a 39 miliardi. I Fondi Patrimoniali e le Riserve – mezzi finanziari interni compresi i fondi rischi su crediti – si incrementarono di circa 238 miliardi, passando da 1.074 a 1.336 miliardi. La quota statutaria di utile, assegnata per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse, segnò anche nel 1981 un aumento considerevole rispetto all'anno precedente (8,4 miliardi), raggiungendo i 12,9 miliardi.

37.1982

IL RADICAMENTO OPERATIVO IN QUASI TUTTE LE REGIONI

1. Il quadro generale del Paese e le prospettive problematiche di medio periodo

Nel 1982, dopo un primo semestre senza alcun segnale di ripresa, l'economia italiana subì una sensibile flessione delle esportazioni e della domanda interna con conseguente peggioramento dei livelli occupazionali. Nello stesso tempo, si verificò un ritorno della liquidità verso il deposito bancario che consentì un più equilibrato grado di intermediazione creditizia. Sennonché, in tale contesto, venne a manifestarsi una sostanziale carenza di liquidità per il soddisfacimento degli ingenti fabbisogni del sistema nel suo complesso e, in particolare, della Pubblica Amministrazione e delle imprese

Per venire incontro alla domanda di finanziamento di queste ultime, il settore bancario dovette attrezzarsi per reperire nuova liquidità, sia attraverso l'attivazione di specifici prodotti finanziari da offrire alla clientela, sia mediante l'acquisizione di nuove quote di mercato nel comparto dei sistemi di pagamento, sia infine ampliando il proprio ruolo di "intermediari nei confronti dell'estero". Sotto il profilo organizzativo, il settore affrontò la nuova sfida programmando massicci investimenti tecnologici per conseguire una profonda innovazione, tanto nei servizi offerti alla clientela che nei processi produttivi.

2. La consueta progressione della raccolta e degli impieghi nonostante la difficile congiuntura

Nel 1982 l'Istituto attuò una strategia aziendale coerente con le indicazioni di medio periodo dette sopra, consolidando il ruolo di banca operante in pressoché tutto il territorio nazionale, e precisamente in 17 regioni su 20, mancando ancora le regioni Trentino, Abruzzi e Molise e Calabria.

Nei confronti della clientela, risparmiatrice o prenditrice di fondi, venne perseguita la politica di un sistema di tassi trasparenti per consolidare l'immagine di "banca dell'utilizzatore". L'Istituto infatti, sulla base di un criterio di comportamento adottato da diversi anni, fu la prima banca italiana a fissare il tasso debitore massimo "top rate" nella misura di 4 punti sopra il "prime rate".

Nel quadro di queste linee operative, la raccolta globale del San Paolo conseguì, a fine dicembre 1982, un incremento del 26,1% rispetto all'anno precedente, raggiungendo i 28.552 miliardi di lire.

A loro volta, gli impieghi creditizi globali dell'Istituto fecero segnare un incremento del 18,6%, raggiungendo a fine anno l'ammontare di 13.741 miliardi, con un rapporto tra sofferenze e crediti di livello inferiore a quello del sistema nel suo complesso.

Queste favorevoli risultanze furono l'espressione dell'impegno dedicato sia nell'orientamento della domanda di credito verso le più opportune forme tecniche sia nella sistematica adozione di efficaci metodologie di valutazione della capacità di credito della clientela. Altro significativo risultato fu il miglioramento nella posizione di classifica delle migliori banche italiane, stilata dal giornale "Il Mondo" che vide l'Istituto salire al 5° posto assoluto.

3. I notevoli risultati delle due Sezioni e il boom dei mutui per la "prima casa"

Particolarmente lusinghieri furono i risultati raggiunti dalle due Sezioni. Il Credito Fondiario stipulò mutui fondiari e edilizi per 626 miliardi di lire con un incremento del 26% rispetto al 1981. Tra gli interventi ordinari, particolare attenzione fu rivolta al finanziamento della prima casa in proprietà che rappresentò oltre il 90% dei mutui stipulati. Anche la Sezione Opere Pubbliche conseguì risultati notevoli, collocandosi ai primi posti nel sistema sia per il numero sia

per l'importo delle erogazioni effettuate nonché per la consistenza globale dei mutui in essere.

4. Il potenziamento della rete sui mercati internazionali con le nuove Filiali di Amsterdam, Londra e Los Angeles e il controllo della First Los Angeles Bank

Nel 1982 il San Paolo proseguì la propria marcia verso l'estero ampliando la propria rete di Filiali e affiliate estere per coprire i principali centri finanziari e i più importanti mercati di penetrazione delle aziende italiane. Aprì le Filiali di Londra, Amsterdam, e Los Angeles e perfezionò l'acquisizione della partecipazione di controllo nella First Los Angeles Bank.

L'efficace inserimento dei punti operativi nei rispettivi mercati consentì di raggiungere il livello di 2.500 miliardi di raccolta derivante dalla sola operatività delle Filiali estere, pari a quasi il 9% dell'importo globale raggiunto dall'Istituto; e ciò con una dinamica operativa molto spinta, al punto che la raccolta fu superiore all'anno precedente di oltre 1.500 miliardi. A supporto di tale attività fu anche varato il progetto per la nuova "Sala Cambi".



L'opuscolo di presentazione del nuovo progetto "Sala Cambi"

5. L'evoluzione delle strutture con l'offerta di nuovi servizi e l'ampliamento della rete nazionale

L'innovazione tecnologica e l'ammodernamento delle strutture rappresentavano in quegli anni le sfide che una banca, proiettata verso il futuro, doveva raccogliere per incrementare la gamma dei servizi offerti alla clientela e migliorarne la qualità. Il San Paolo seppe far proprio tale orientamento, sia attraverso il recupero di ampi margini di efficienza e produttività, realizzando varie iniziative miranti a massimizzare l'automazione delle Filiali, sia soprattutto col costante processo di riqualificazione delle risorse umane. Il 1982 vide così l'ampliamento della rete dei *cash-dispenser* (punti operativi attrezzati per l'erogazione automatica di denaro) presso gli sportelli aziendali e nelle Filiali site in luoghi di facile accesso al pubblico. Parallelamente venne assicurata la circolarità delle carte di prelievo col sistema "Bancomat" cui aderirono i principali istituti di credito operanti sul territorio nazionale.

In via sperimentale, presso alcune Filiali pilota, l'Istituto offrì nuove opportunità operative, consentendo al cliente di compiere autonomamente, oltre al semplice prelievo, varie altre operazioni bancarie, quali per esempio versamenti, pagamenti e bonifici. Definì i progetti e i programmi per l'automazione del *back-office* di Filiale, il settore interno dedicato alle attività amministrative quali la contabilità, la gestione degli affidamenti, i controlli amministrativi e similari, come pure della Sala Cambi, della gestione titoli e del trattamento del contante della Cassa Centrale. Avviò inoltre anche i primi servizi sperimentali di *Cash-management* e *Home banking* per le imprese, con l'installazione presso le aziende di terminali collegati *on line*. Mentre il primo servizio rispondeva al bisogno delle imprese di ottimizzare la gestione dei flussi di cassa, il secondo consentiva alle stesse lo svolgimento delle operazioni bancarie dai propri uffici. Operazioni queste ultime che in seguito, data la loro universalità (bonifici, pagamenti ecc.), divennero appannaggio di tutta la clientela in grado di collegarsi alla banca via internet.

Infine l'Istituto, proseguendo nella realizzazione del "Piano sportelli 1981-82" autorizzato dalla Banca d'Italia, ampliò la rete nazionale in regioni strategiche, attivando le Filiali di Cagliari, Vicenza, Foggia e Taranto.

6. La continuità di incremento dell'organico e dello sviluppo della formazione del Personale

In presenza di un sostenuto aumento delle operazioni, l'innovazione tecnologica consentì di decelerare l'ampliamento dell'organico dell'Istituto, ma non al punto di interromperne la continua crescita. Nel 1982 furono infatti creati oltre 400 nuovi posti di lavoro; a fine anno l'organico del San Paolo raggiunse il livello di 11.215 dipendenti. Naturalmente, l'innovazione giocò il consueto ruolo di estendere ulteriormente la formazione dei quadri aziendali. Di conseguenza, in continuità con le strategie attuate nel passato, una crescente attenzione fu rivolta alla formazione del Personale mediante corsi collettivi e individuali, o di "stage" in Italia e all'estero, sia presso strutture dell'Istituto sia, nel quadro di scambi reciproci, con banche estere corrispondenti. Nell'anno furono circa 3.400 i dipendenti coinvolti.

7. L'importante apporto delle società controllate e collegate ...

Nel corso dell'anno il Gruppo San Paolo accrebbe in modo considerevole la propria capacità di intervento nei vari settori bancari, "parabancari" e del terziario superiore, al servizio delle mutevoli e crescenti esigenze espresse dalle diverse fasce di operatori economici.

Il Banco Lariano e la Banca del Sud conclusero il 1982 con significativi risultati, segnando notevoli incrementi nella raccolta e negli impieghi. Nel settore parabanario particolarmente attiva fu la presenza dell'Istituto nel comparto del leasing, mediante il rafforzamento patrimoniale delle società partecipate Locat, Leasint e Sicilsud Leasing e l'acquisizione di nuove partecipazioni in Larfin S.p.A. e in Eurofactoring. Per contro, nel campo delle società fiduciarie l'Istituto, in conformità con le disposizioni emanate dal Comitato Interministeriale per il Credito e il Risparmio, ridusse al 20% la sua partecipazione nella FISPAO S.p.A.

8. ... e il determinante contributo del San Paolo alla costituzione del "Nuovo Banco Ambrosiano".

Nel mese di giugno del 1982, su invito del Governatore della Banca d'Italia e del Ministero del Tesoro, sei qualificati istituti di credito italiani privati e pubblici, tra i quali il San Paolo, accettarono di assicurare, in pool, adeguati interventi fi-

nanzieri atti a consentire la continuità dell'esercizio del credito alla rete del Banco Ambrosiano in grave crisi finanziaria e a garantire gli interessi dei suoi depositanti.

Dopo ampia e approfondita analisi della situazione in seno al Consiglio di Amministrazione, l'Istituto, non ritenendo di potersi esimere dal prestare la propria azione di sostegno come sollecitato dalle Autorità Monetarie, partecipò al pool di costituzione del "Nuovo Banco Ambrosiano S.p.A." con una quota del 16,7% del capitale, pari a un esborso fino a un massimo di 150 miliardi di lire.

9. Risultati di bilancio in crescita esponenziale

Fu senz'altro quello del 1982 un esercizio davvero "speciale", quanto ai risultati di bilancio. Da un lato, le politiche e le strategie operative adottate nel corso dell'anno, dall'altro l'effetto dell'applicazione della rivalutazione monetaria, prevista dalle disposizioni di legge, consentirono di pervenire a risultati a dir poco eclatanti. La raccolta globale raggiunse i 28.552 miliardi evidenziando un incremento del 26,1%, mentre gli impieghi creditizi presentarono un aumento del 18,6% raggiungendo l'ammontare di 13.741 miliardi. L'utile netto d'esercizio risultò pari a 91,8 miliardi, più che raddoppiato rispetto ai 39 miliardi del 1981. Anche i Fondi Patrimoniali e le Riserve – mezzi finanziari interni compresi i fondi rischi su crediti – si incrementarono di oltre il 53%, rispetto al 1981 raggiungendo i 2.050,9 miliardi. La quota statutaria di utile, assegnata per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse fu di 18 miliardi, con un significativo aumento rispetto ai 12,9 miliardi del 1981.

38.1983

I DUE PRIMI BILANCI CERTIFICATI PER L'ISTITUTO E PER IL GRUPPO SAN PAOLO

1. La ripresa dell'economia internazionale e il ruolo fondamentale del settore bancario per lo sviluppo produttivo nazionale

Nel 1983, dopo la più lunga e generale recessione del dopoguerra, sembrò avviarsi un'inversione ciclica dell'economia internazionale. A differenza di altri paesi europei, in Italia la ripresa fu più smorzata e circoscritta all'ultimo scorcio dell'anno. L'analisi dei risultati conseguiti dall'economia italiana, pur mostrando ancora aspetti negativi, evidenziò che alcuni squilibri manifestatisi negli anni precedenti erano stati in parte riassorbiti: andava cioè *"meno peggio del previsto"*. Ma la vera nota positiva del 1983 per l'Italia fu l'assestamento dei conti con l'estero, determinato da maggiori esportazioni, anche se il sistema produttivo italiano necessitava di un ampio processo di ristrutturazione per tenere il passo dei paesi più avanzati. A tal fine fu fondamentale il ruolo che il settore bancario seppe svolgere, mettendo a disposizione delle imprese produttrici il proprio know-how nella ricerca delle risorse finanziarie necessarie, delle modalità e dei canali migliori per reperirle.

2. Le risposte del settore bancario alle sfide da affrontare ...

Le sfide che il settore bancario era chiamato a affrontare riguardavano, da un lato, il miglioramento dell'efficienza e, dall'altro, la realizzazione di nuove forme di intervento per promuovere lo sviluppo delle imprese. Sotto il primo aspetto, si

pose prioritaria attenzione ai ricavi globali e alla produttività dei singoli fattori, mirando al miglioramento della qualità dei prodotti e servizi offerti. In tale ottica, si operò per ridurre l'incidenza dei costi del Personale attraverso un suo migliore impiego e una più razionale utilizzazione delle risorse telematiche e informatiche. Inoltre, una maggior conoscenza del costo dei servizi bancari consentì una più congrua politica dei prezzi. Quanto al secondo aspetto, riguardante gli interventi a favore delle imprese, l'obiettivo fu invece di rendere più agevole il loro accesso diretto alle risorse finanziarie.

3. ... e le risposte del San Paolo

Per affrontare queste nuove tendenze, il San Paolo adottò una strategia di “approccio globale” verso la clientela. Per la gestione della raccolta individuò nelle famiglie l'interlocutore privilegiato, sempre più sofisticato e attento ai differenziali esistenti tra i rendimenti delle diverse attività finanziarie. Avvalendosi di tutte le opportunità presenti nel Gruppo, l'Istituto fu in grado di offrire un ventaglio di prodotti tale da soddisfare le varie esigenze di collocamento: dal deposito tradizionale ai Certificati di Deposito, dai titoli a medio-lungo termine delle Sezioni alle quote di Fondi Comuni d'investimento.

Sul fronte creditizio, la domanda fu stagnante per buona metà del 1983, in particolare nelle zone di tradizionale insediamento dell'Istituto. Ciò consentì di rispettare senza difficoltà gli impegni assunti con la Banca Centrale sull'accrescimento degli impieghi. La ripartizione territoriale di questi ultimi mise in luce il particolare attivismo dell'Istituto nelle aree di nuovo insediamento localizzate nell'Italia Centrale e soprattutto nel Mezzogiorno. Particolarmente rilevante fu poi la crescita dei finanziamenti in valuta, che nel 1983 vide un incremento del 13,8% contro il 5,5% del 1982.

4. L'anno di due importanti “prime volte”

4.a - Primo “Piano triennale di sviluppo dell'Istituto”

In occasione del Consiglio di Amministrazione del 21 febbraio 1983, il Direttore Generale dr. Carlo Gay presentò un articolato studio contenente l'indicazione delle linee di sviluppo dell'attività dell'Istituto nel medio periodo. Il documento partiva dall'osservazione dello scenario in cui gli intermediari finanziari si sarebbero tro-

vati a operare nell'arco almeno del triennio successivo. Quest'ultimo sarebbe stato caratterizzato da un'estrema variabilità e da importanti mutamenti di fondo, i cui primi sintomi già si avvertivano nel complesso dei provvedimenti da poco assunti dalle Autorità monetarie.

Dopo un'approfondita analisi dello scenario che si andava delineando, lo studio ipotizzava le due direttrici che le banche italiane avrebbero dovuto verosimilmente seguire e cioè:

- a livello di sistema bancario, intensificare gli sforzi congiunti su progetti innovativi di ampia portata con un grande impegno in termini di investimento, personale specializzato, capillarità di rete ecc.;
- a livello di singola banca un forte aumento della concorrenza, non più incentrato esclusivamente sulle condizioni bensì sui prodotti e sulla qualità dei servizi.

Lo studio proseguiva con l'affermazione che il "San Paolo" avrebbe potuto mantenere e migliorare la propria posizione di primaria banca italiana, dando adeguate risposte e in particolare: gestendo un sistema dei pagamenti in modo efficiente, con l'implicazione di un massiccio sforzo tecnologico; producendo e vendendo prodotti finanziari "avanzati"; evolvendosi verso una vera operatività "multinazionale".

L'attuazione di questa politica aziendale rivolta al mercato avrebbe richiesto un'efficiente gestione delle risorse umane e tecniche e un'accurata programmazione delle esigenze in campo specialistico e tecnologico. In tale ambito, crescente rilievo avrebbe assunto l'attività di formazione del Personale, data l'esigenza di convertire una consistente quota di dipendenti in conseguenza dell'evoluzione tecnologica e organizzativa.

Partiva così la nuova sfida agli anni '90! La quale trovò conferma anche in una nuova e importante forma di coinvolgimento del Personale: nel mese di marzo del 1983 fu indetto un concorso interno, riservato al Personale Impiegatizio, per la redazione di un saggio nell'ambito della tematica "La Banca verso gli anni novanta: le grandi sfide che il sistema creditizio dovrà affrontare nel prossimo decennio". Per i primi dieci migliori concorrenti si prevedeva l'attribuzione di un premio in denaro e la possibilità di pubblicazione dei rispettivi elaborati, offrendo a tutti i partecipanti all'iniziativa, l'opportunità di seguire corsi di specializzazione in Italia o all'estero ovvero periodi di "stage" in banche estere.

4.b - Primi bilanci dell'Istituto e del Gruppo San Paolo certificati

Sulla base delle deliberazioni assunte nel corso del 1982, il bilancio dell'esercizio

1983 dell'Istituto, redatto come tutti i precedenti secondo la normativa del Codice Civile, e il Bilancio Consolidato al 31/12/1983 del Gruppo San Paolo, furono i primi bilanci "certificati" del San Paolo. L'incarico di certificazione, per il triennio 1983-1985, fu affidato alla Società Arthur Andersen, con l'obiettivo di presentare i bilanci "civilistico" e "consolidato" in un unico fascicolo e nei termini consueti di presentazione del bilancio dell'Istituto.

5. Il passaggio di consegne al vertice della Presidenza: da Luigi Coccioli a Gianni Zandano

Nel mese di aprile 1983 Il Comitato per il Credito e il Risparmio dispose la nomina del Presidente in carica del San Paolo, prof. Luigi Coccioli, a Presidente del Banco di Napoli e la nomina a nuovo Presidente del San Paolo del prof. Gianni Zandano. Così avvenne che l'ultima seduta del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto presieduta da Coccioli ebbe luogo il 29 aprile 1983 e la prima presieduta da Zandano fu la successiva del 27 maggio 1983. Il riassetto della Presidenza si completò poi nel mese di dicembre 1983 con la nomina di Enrico Salza alla Vice Presidenza.

6. I Certificati di Deposito e la Eurofond, nuovi strumenti di raccolta in crescita parallelamente agli impieghi

La raccolta globale a fine '83 registrò la significativa cifra di 33.741 miliardi presentando un incremento del 18,2% sull'anno precedente. In linea con le direttive di sviluppo, l'apporto maggiore di fondi provenne dalle famiglie, mentre più lenta risultò la dinamica dei depositi delle imprese. Tra gli strumenti della raccolta, particolare rilevanza assunsero i Certificati di Deposito di cui il San Paolo aveva iniziato l'emissione nel mese di febbraio. Altrettanto importante fu Eurofond - Società di Gestione di Fondi Comuni di Investimento Mobiliare S.p.A., che l'Istituto costituì in dicembre allo scopo di indirizzare i flussi finanziari della clientela verso il mercato mobiliare, mantenendone il controllo operativo.

Coerentemente con la crescita della raccolta, l'andamento degli impieghi complessivi raggiunse la consistenza di 16.511 miliardi, con un aumento del 20,2% rispetto all'anno precedente.

7. La sfida incrociata tra Risorse umane, investimenti tecnologici e struttura organizzativa

Nel 1983 l'organico dell'Istituto raggiunse le 11.559 unità, registrando un incremento più contenuto rispetto al 1982. Fu limitato infatti a 344 unità destinate quasi esclusivamente alle Filiali italiane e estere. D'altronde, il crescente processo di automazione delle procedure interne e dei servizi offerti alla clientela consentì, nell'arco dell'anno, di "liberare" da compiti amministrativi e utilizzare nel settore operativo circa 150 unità. Grande attenzione fu rivolta al campo della formazione, al fine di conseguire livelli di professionalità sempre più elevati: complessivamente i corsi collettivi, individuali e gli "stages", in Italia e all'estero, ammontarono a circa 22.000 giornate-uomo. Inoltre, i massicci investimenti tecnologici effettuati permisero di raggiungere significativi risultati. Un esempio eloquente della connessione tra innovazione tecnologica, risorse umane e organizzazione fu la nuova figura "dell'operatore di sportello", attivata in 60 Filiali per complessivi 500 posti di lavoro.

Tra i nuovi servizi disponibili per la clientela, merita una particolare menzione il "Sistema Informativo Flussi Finanziari" che fu il primo esempio operativo di "Cash Management" offerto alla clientela italiana, operante in prevalenza nel campo aziendale, dopo le positive prove iniziate nell'anno precedente. Venne infine ulteriormente potenziata la rete territoriale, completando l'apertura degli sportelli autorizzati dalla Banca Centrale con il "Piano Sportelli '81-'82". A fine anno, l'Istituto – tra Sedi, Succursali, Agenzie, Sportelli Servizi Vari e Sportelli Stagionali – poteva contare su 269 punti operativi aperti al pubblico e 4 Delegazioni di Credito Fondiario.

8. L'andamento positivo dei risultati economici e patrimoniali in continuità con gli anni precedenti

I risultati economici e patrimoniali conseguiti per l'esercizio 1983 furono nettamente positivi, in linea con l'andamento degli anni precedenti. L'utile d'esercizio risultò pari a oltre 103 miliardi contro i circa 92 del 1982. I Fondi Patrimoniali e le Riserve – mezzi finanziari interni compresi i fondi rischi su crediti – si incrementarono di circa 400 miliardi, passando da 2.050 a 2.450 miliardi e la quota statutaria di utile, assegnata per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse, fu di 20 miliardi, con un aumento di 2 miliardi rispetto al 1982.

39.1984

LA NASCITA DELLA SEZIONE CREDITO AGRARIO

1. La ripresa dello sviluppo del Paese favorito dalla positiva congiuntura internazionale

La tenacia con cui i paesi dell'area industrializzata avevano attuato, negli anni più recenti, strategie volte a gettare le basi per una crescita solida e duratura delle proprie economie, ebbe un importante riscontro positivo nei risultati raggiunti nel 1984. L'anno segnò infatti una vera e propria svolta, facendo registrare progressi sostanziali, seppur molto differenziati tra i vari paesi, sia nei tassi di crescita delle diverse economie, sia nel processo di allentamento delle tensioni inflazionistiche e sia con la realizzazione di importanti recuperi di produttività.

In tale favorevole congiuntura, il sistema economico italiano percorse lo stesso cammino dei paesi industrializzati, che gli consentì di agganciarsi alla ripresa internazionale. Raggiunse quindi sensibili risultati sul fronte dell'inflazione e riprese la via dello sviluppo. In particolare, rilanciò gli investimenti, specie quelli in macchinari e attrezzature, e completò in gran parte l'ammodernamento dell'apparato produttivo con l'introduzione di nuove tecnologie e automazioni.

2. Il sistema creditizio verso nuovi assetti

L'interazione delle nuove strategie, che avevano caratterizzato negli ultimi tempi il mercato creditizio, e il profondo mutamento del *modus operandi* della politica monetaria posero le premesse per un radicale cambiamento del "modello di comportamento" delle aziende di credito. L'abolizione del massimale e l'allentamento

dei vincoli dell'attivo bancario restituirono elasticità al mercato del credito e aumentarono il grado di concorrenza fra le banche. Condizioni sempre più favorevoli furono applicate alla clientela primaria e crebbe quindi la quota degli impieghi con tassi uguali o inferiori al "prime rate". Si delinearono così due tendenze di fondo. Da un lato una minore segmentazione dei mercati e una maggiore omogeneità dei rapporti di bilancio degli intermediari creditizi. Dall'altro la nuova strategia che doveva informare l'azienda bancaria in un contesto maggiormente concorrenziale: essa consisteva nell'attuare e mantenere il maggior volume possibile di "relazioni-clientela" al fine di massimizzare le prospettive reddituali di medio periodo.

3. La crescita straordinaria di raccolta e impieghi con il nuovo binomio "c/c di corrispondenza-deposito amministrato"

Il 1984 fu un anno assai positivo per la raccolta dell'Istituto, che raggiunse la consistenza globale di 39.637 miliardi di lire con un incremento superiore al 17% rispetto all'anno precedente. Un andamento ancor più significativo se si considera che, in presenza di un diffuso rallentamento della dinamica dei depositi delle banche italiane, fece conseguire al San Paolo una quota di mercato superiore al 4%. Di particolare interesse fu l'introduzione a titolo sperimentale, presso alcune Filiali, del binomio "conto liquidità-conto investimento". Tale prodotto si configurava quale combinazione fra un conto corrente di corrispondenza, contraddistinto da condizioni prefissate e omogenee, e un deposito amministrato destinato alla gestione contabile dei titoli derivanti dall'impiego delle somme che, superando la giacenza predeterminata sul conto, erano stabilmente destinate all'investimento finanziario.

L'esigenza di instaurare un sempre più efficace e stretto rapporto con i risparmiatori suggerì inoltre l'avvio di una nuova pubblicazione dell'Istituto, denominata "San Paolo Notizie", con l'obiettivo di svolgere una puntuale e sistematica opera di informazione, oltre che sull'attività dell'Istituto e sui servizi dallo stesso offerti, anche sulle tendenze dei mercati finanziari e sulle opportunità di investimento del risparmio.

Il 1984 fu caratterizzato anche da una considerevole espansione degli impieghi creditizi che raggiunsero a fine anno i 22.037 miliardi rispetto ai 16.511 del 1983. Notevolmente sostenuto fu lo sviluppo degli interventi creditizi nel triangolo industriale e nelle altre regioni dell'Italia settentrionale, dove la ripresa economica stimolò più intensamente la domanda di credito. Di grande rilievo fu anche l'apporto

delle Filiali estere, i cui impieghi nel corso dell'anno vennero quasi raddoppiati, raggiungendo i 2.677 miliardi.

Un'evidenza particolare meritano anche i risultati del Gruppo nel suo insieme, che a fine anno superò la soglia dei 50 miliardi di raccolta complessiva e dei 25 miliardi di impieghi creditizi (rispettivamente 52,3 e 26,6 miliardi circa).

4. Il rinnovato impulso operativo a favore dell'agricoltura grazie alla nuova Sezione di Credito Agrario

L'attribuzione all'agricoltura di una posizione di primo piano nella destinazione delle risorse finanziarie trovò nel corso del 1984 un'ulteriore significativa conferma nella costituzione della nuova Sezione di Credito Agrario, autorizzata il 30/5/84 con il Decreto del Ministero del Tesoro e divenuta operativa il 1° ottobre dello stesso anno. La nascita della Sezione rappresentò un'importante occasione per dare nuovo impulso all'operatività del settore, mediante un'azione articolata e completa, a sostegno delle esigenze delle imprese agricole. In particolare, per il tramite della Sezione, l'Istituto, che operava diffusamente in molte aree a principale vocazione agricola, dedicò una sempre maggiore attenzione ai segmenti delle imprese agroindustriali e delle aziende impegnate in processi di innovazione tecnologica.

5. I riassetti organizzativi con la duplice finalità di più qualificate collocazioni delle risorse umane e di miglioramento dei servizi

In un contesto caratterizzato da un'accentuata concorrenzialità, nel 1984 proseguì l'impegnativo programma volto al conseguimento del più alto grado di efficienza e di sempre più elevati livelli qualitativi nei servizi offerti alla clientela. A tale scopo l'Istituto profuse un notevole impegno per la realizzazione di un ampio processo di riassetto, tale da consentire un impiego delle risorse, tecniche e umane, adeguate alle accresciute esigenze del mercato.

La sistematica adozione dell'innovazione tecnologica - con il tasso di automazione (cioè le transazioni effettuate in tempo reale) passato dal 48% di fine 1982, al 65% dell'83 e al 75% a fine '84 - oltre a consentire il raggiungimento di più elevati livelli di produttività e economicità, rese anche possibile, nel 1984, un'ulteriore riduzione del personale impegnato in compiti ripetitivi e il suo spostamento a incarichi aventi contenuto di maggiore professionalità.

In quest'ottica va inquadrato il notevole impegno che l'Istituto dedicò al settore della formazione allo scopo di creare una "forza di vendita" decisamente più orientata al mercato e alle sue esigenze piuttosto che a mansioni tradizionali di sportello e retro-sportello. La complessità dei rapporti con il pubblico fu altresì alla base delle continue modifiche delle strutture organizzative delle Filiali, al fine di agevolare un "approccio globale" nei confronti della clientela per ogni esigenza finanziaria o nei servizi.

L'impiego, viepiù adeguato delle vaste potenzialità offerte dalle applicazioni tecnologiche, permise inoltre all'Istituto di proseguire nella messa a punto di nuovi e sofisticati servizi quali il "Corporate Banking", frutto dell'evoluzione del precedente "Home Banking" che il San Paolo, primo tra i grandi complessi bancari nazionali, aveva approntato negli anni precedenti. In proposito appare ineludibile un breve cenno sulla "marcia in più" del "Corporate" rispetto all'Home" (già implicita del resto nei due facili termini inglesi). Il "Corporate Banking" consentiva alle aziende clienti di accedere telematicamente, in tempo reale, ai dati di natura contabile e finanziaria non solo per i rapporti di conto intrattenuti col San Paolo ma anche per quelli con altre banche, fornendo quindi alle aziende un potente strumento di gestione dei propri flussi finanziari e di tesoreria.

Altra importante innovazione fu il servizio "risposta rapida insoluti", per consentire alla clientela di conoscere più rapidamente l'esito del portafoglio negoziato.

6. La costante crescita dei positivi risultati d'esercizio

Confermando il trend di crescita dei precedenti esercizi, anche i risultati del 1984 furono altamente positivi. L'utile d'esercizio risultò infatti pari a oltre 120 miliardi contro i circa 103 del 1983. I Fondi Patrimoniali e le Riserve – mezzi finanziari interni compresi i fondi rischi su crediti – si incrementarono di circa 471 miliardi, passando da 2.450 a 2.921 miliardi e la quota statutaria di utile, assegnata per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse, fu di 23 miliardi, con un aumento di 3 miliardi rispetto al 1983.

40.1985

IL NUOVO CORSO NEL SOSTEGNO DELLA CULTURA

1. La trasformazione epocale delle banche italiane da aziende monoprodotta a imprese multiprodotto

Nel 1985 l'economia italiana registrò nel complesso risultati positivi. Il sistema bancario avvertì tuttavia la necessità di modificare la propria attività per fronteggiare le nuove esigenze che si affacciavano, in particolare, sul mercato nazionale. Molteplici erano le cause, ma tutte accomunate da due componenti di forte impatto, sia per le banche sia per la clientela. Da un lato, il rallentamento dell'inflazione aveva comportato una riduzione dei tassi di interesse nominali e un corrispondente aumento della concorrenzialità tra le aziende di credito, con i conseguenti riflessi negativi sui loro conti economici. Situazione che indusse il sistema a ammodernarsi, oltre che sul versante organizzativo anche su quello dei prodotti. D'altro lato, era la stessa clientela che mostrava un certo disinteresse per i prodotti tradizionali, non sempre all'altezza dei nuovi bisogni in costante evoluzione.

Venne così a crearsi una provvida coincidenza di esigenze simmetriche di mercato, che favorì l'incontro dell'offerta con la domanda. Il prodotto nuovo, che le banche offrirono ai clienti, era infatti proprio quello che cercavano: la consulenza volta al collocamento di prodotti finanziari o alla prestazione di servizi. In tal modo, le banche – con una trasformazione epocale da aziende monoprodotta in imprese multiprodotto – soddisfecero la crescente domanda del mercato, aumentando al tempo stesso i ricavi derivanti dalla cosiddetta intermediazione indiretta, cioè gli introiti per commissioni.

Nell'ambito dei prodotti finanziari, il sistema bancario diede grande rilievo ai

nuovi fondi comuni di investimento, che rispondevano a sentite esigenze di diversificazione dei portafogli titoli delle famiglie e tendevano a sostituire non tanto i tradizionali depositi quanto piuttosto l'intermediazione in titoli delle aziende di credito. Nello stesso tempo, le reti bancarie vennero messe in grado di affrontare l'aumentata concorrenza degli operatori non bancari; furono infatti abilitate a offrire, oltre ai servizi connessi con il sistema dei pagamenti (segnatamente, attraverso lo strumento del c/c), anche la consulenza nella scelta di una vasta gamma di prodotti finanziari e servizi di supporto commerciale. Si trattava del resto di strumenti forniti dalle banche o dal parabancario, ampiamente richiesti dalla clientela, come prestiti a breve termine o mutui ordinari o speciali, leasing, factoring, operazioni sul mercato monetario e finanziario, accesso ai mercati internazionali.

2. La “via del San Paolo” nelle attività di sviluppo dei prodotti parabancari

In tale contesto, la nuova strategia di mercato delle banche nel 1985 si sviluppò, perlopiù, attraverso la semplice aggiunta di una serie di attività parabancarie alla tradizionale attività di intermediazione. Il San Paolo invece, a differenza di altre aziende di credito, puntò direttamente sulle società di servizi e prodotti del Gruppo. Così, alle tre banche partecipate (San Paolo, Banca Provinciale Lombarda, Banco Lariano) con una rete di 618 sportelli sul territorio nazionale, vennero affiancate molteplici società operanti nei principali comparti del parabancario, sia a sostegno delle attività finanziarie della clientela, quali Eurofond (fondi di investimento), Fispao e Larfid (gestioni fiduciarie), Larfin (intermediazione finanziaria), sia nell'ambito dei finanziamenti alle imprese mediante Leasint, Locat e Sicilsud Leasing (leasing), Eurofactoring, Eurosystem (consulenza aziendale), Centrale dei Bilanci e Pitagora (gestione banche dati). Come si vede, si trattava di un'altra “via” per i traguardi da raggiungere, ma perfettamente lineare.

3. Gli innovativi mutamenti della struttura centrale e periferica indice degli elevati livelli raggiunti nell'ambito delle risorse umane e organizzative

Per rispondere adeguatamente alla sfida del cambiamento (di portata tale nella storia del sistema bancario italiano da meritarsi, come visto, il tipico appellativo “epocale” in uso per un evento memorabile), il San Paolo introdusse nel 1985 nuove tecnologie, volte a ridurre ulteriormente la caratteristica di “alta intensità

di lavoro” che ancora contrassegnava le banche italiane. Automatizzò infatti via via i compiti ripetitivi e meramente esecutivi; un orientamento che era del resto in linea con la politica gestionale del Personale, in quanto consentiva di destinarlo a mansioni più qualificanti da un lato e più apprezzate dalla clientela dall’altro. In tale contesto venne potenziato l’impegno per la formazione del Personale, allo scopo di fornire una risposta adeguata alle nuove richieste del mercato. Uno sforzo che era testimoniato dal sempre più elevato numero di dipendenti, 6.408 nell’85 a fronte dei 5.091 dell’84, interessati da corsi e *stages* di formazione in Italia e all’estero. Importanti mutamenti avviò inoltre l’Istituto nell’ambito della struttura centrale e periferica, che annoverava a fine anno 11.920 dipendenti. E lo fece mediante una duplice ristrutturazione, che interessò tutta l’azienda dalla Sede Centrale alla rete delle Filiali; si concretizzò infatti simultaneamente in entrambe le direzioni: sia con la creazione, a livello centrale, di funzioni di “line” (Dipartimenti), al fine di supportare la spinta operativa della banca, e di funzioni di “staff” (Divisioni), a diretto supporto della Direzione Generale; sia con la definizione, a livello periferico in Italia, di aree territoriali caratterizzate dall’omogenea aggregazione geografica delle Filiali e dal decentramento gestionale ai Capi Area e ai Direttori delle Filiali.

I Dipartimenti si articolavano in tre branche di attività operative: Affari Italia (riguardante le funzioni di gestione dei crediti ordinari e speciali e di contenzioso legale), Affari Estero (concernente le Aree e Filiali estere, le relazioni internazionali con banche e clienti), Finanza e Tesoreria (deputata a coprire i fabbisogni istituzionali di intermediazione monetaria e finanziaria, compreso il portafoglio titoli). Le Divisioni, a loro volta, si articolavano in compiti di gestione centrale delle altre componenti di interesse aziendale (partecipazioni, risorse umane, contabilità, organizzazione, consulenza legale e tributaria, relazioni esterne, servizi ispettivi). Il tutto sotto l’impulso e il supporto del Coordinamento di Direzione.

Come si vede, una ristrutturazione come questa ben può fregiarsi anch’essa dell’aggettivo “epocale”. Si trattava infatti del passaggio da una struttura funzionale, caratterizzata dalla suddivisione del lavoro secondo il processo produttivo, a una divisione basata sulla ripartizione dei compiti orientata al mercato. Naturalmente, un’operazione aziendale, così estesa e incisiva su tutto il *corpus* della banca dal centro alla periferia, non poteva che realizzarsi grazie ai massicci investimenti compiuti nel settore tecnologico, ma soprattutto con il concorso, le sinergie, l’eccellenza e i valori del personale e dell’organizzazione, costituenti il tradizionale sostrato nevralgico e determinante del San Paolo.

A capo infatti delle strutture maggiori vennero collocati dipendenti di grande esperienza e capacità, con alte qualifiche che andavano da quella di Direttore Centrale a quelle di Condirettore e Vice Direttore Centrale, al di là ovviamente dei dipendenti capaci e motivati preposti a tutte le strutture minori. Tutti, ai diversi livelli, rappresentavano complessivamente una grande risorsa umana: quella che, nel tempo, fece raggiungere importanti traguardi all'Istituto.

4. La continuità della crescita significativa di raccolta e impieghi ferma restando l'entità delle sofferenze

Anche nel 1985 continuò l'andamento vistosamente ascendente della raccolta del San Paolo, che raggiunse 42.736 miliardi di lire (+8%). La raccolta globale a livello di Gruppo si attestò a 55.826 miliardi. Determinante per l'incremento della raccolta dell'Istituto fu l'apporto del settore famiglie, che aveva contribuito per l'80% della crescita complessiva dei depositi, decretando fra l'altro il successo dei "certificati di deposito". Con maggiore intensità continuò lo sviluppo degli impieghi del San Paolo (+ 12%), che ammontarono a 24.691 miliardi (31.515 a livello di Gruppo). Poiché è notorio come agli impieghi si accompagnino le sofferenze, appare meritevole di particolare menzione l'andamento di queste ultime per l'Istituto in quell'anno, tenuta presente la probabilità che, statisticamente, l'entità delle sofferenze aumenti o diminuisca in rapporto diretto con gli incrementi o decrementi degli impieghi. Nel 1985 si diede invece il caso che le sofferenze dell'Azienda Bancaria erano rimaste pressoché ferme al 4,50% degli impieghi. Non solo, ma in percentuale inferiore a quella dell'intero sistema bancario. Frutto questo sia di una particolare attenzione dell'Istituto, nella scelta e valutazione della clientela affidata, sia della gestione diretta delle sofferenze.

Il San Paolo, al pari di altre primarie banche, aveva infatti una propria struttura (Servizio Contenzioso Legale), che si occupava della gestione delle sofferenze dell'Azienda Bancaria e del Credito Fondiario. Per di più, beneficiava dello stato giuridico di Ente di diritto pubblico (nella memoria dei sanpaolini di allora è rimasta impressa la denominazione completa del San Paolo fino al 1991, prima della sua trasformazione istituzionale in società per azioni: Istituto Bancario San Paolo di Torino – Istituto di Credito di Diritto Pubblico).

Proprio in quanto ente di diritto pubblico, l'Istituto poteva avvalersi dell'attività diretta di avvocati iscritti nell'elenco speciale dell'albo professionale, quali

dependenti di Ente pubblico. Perciò i legali del San Paolo potevano svolgere ogni azione giuridica presso l'autorità giudiziaria per il recupero dei crediti. Quando si verificavano casi in cui il valore dei beni costituiti a garanzia della banca non copriva più il suo credito, la struttura legale, dopo aver provveduto all'acquisto del bene nel corso della procedura prevista, lo affidava al servizio tecnico, che in genere riusciva a ricollocarli sul mercato, recuperando l'intero credito e talvolta anche con profitto.

In sostanza, la gestione diretta delle sofferenze da parte della banca ne assicurava una cura attenta e oculata, con risultati certamente più vantaggiosi rispetto a una "cessione del credito", che poteva avvenire unicamente a prezzi totalmente sviliti.

5. Lo sviluppo delle attività delle Sezioni in un anno "speciale": l'estensione a livello nazionale della competenza del Credito Fondiario

Le tre Sezioni di credito speciale (Fondiario, Opere Pubbliche e Agrario) registrarono nel 1985 un andamento complessivamente favorevole. Le erogazioni di mutui fondiari e edilizi da parte della Sezione Credito Fondiario si erano attestate sugli 878 miliardi. Negli ultimi mesi dell'anno, il Ministero del Tesoro aveva esteso la competenza della Sezione all'intero territorio nazionale. In precedenza, era limitata alle province di insediamento del San Paolo. La Sezione Opere Pubbliche mantenne la posizione di primo piano da tempo assunta nel settore. L'ammontare delle sue obbligazioni in circolazione aveva raggiunto i 3.201 miliardi e la sua operatività si era concretizzata nell'erogazione di 246 finanziamenti per un totale di 364 miliardi. Per la Sezione Credito Agrario, costituita formalmente il 30 maggio 1984 con l'autorizzazione del Ministero del Tesoro, il 1985 fu il primo anno completo di attività. Alla chiusura dell'esercizio, l'ammontare globale dei finanziamenti in essere raggiunse i 1.100 miliardi.

6. L'operatività estera potenziata a livello mondiale dall'apertura della Filiale di Singapore e rafforzata in Europa dall'Ufficio di rappresentanza di Bruxelles

Nel 1985 il San Paolo tagliò un prestigioso traguardo planetario (in tutti i sensi, compreso quello geografico): l'apertura di una Filiale sulla piazza di Singapore, operativa sul mercato dei cambi 24 ore su 24, fondamentale punto di osservazione e centro commerciale e finanziario di primaria importanza sull'area del sud-est asiatico con importanti riflessi operativi a livello mondiale, tra le più dinamiche

e interessanti anche per le imprese italiane (non per nulla Singapore è chiamata “città del leone”).

Parallelamente, l'Istituto rafforzò la sua presenza in Europa, inaugurando l'Ufficio di rappresentanza di Bruxelles. Poteva infatti, da quella importante piazza, consolidare il proprio ruolo di attivo interlocutore delle istituzioni della Comunità europea. Del resto, era allora la banca con la maggiore presenza in Europa, con Filiali a Francoforte, Monaco di Baviera, Amsterdam, Londra, affiliate in Lussemburgo e in Austria, uffici di rappresentanza a Parigi e Zurigo.

L'Istituto continuò inoltre a svilupparsi sul mercato internazionale attraverso le società controllate estere (San Paolo-Lariano Bank S.A., San Paolo Bank (Bahamas) LTD, First Los Angeles Bank e Bank-hause Brull e Kalluius), che consentirono un efficace inserimento del Gruppo nei sistemi finanziari internazionali.

7. Una coincidenza voluta: la nascita di una Fondazione per la cultura, la scienza e l'arte e il contributo di 3 miliardi per il Museo Egizio

Nel 1985 il San Paolo inaugurò un nuovo corso per il sostegno della cultura, che si rendeva necessario per mantenere, al migliore livello di efficacia, le antiche tradizioni filantropiche che avevano sempre caratterizzato il perseguimento, da parte della banca, di finalità di pubblico interesse nei campi assistenziale e della cultura. Soprattutto nel settore culturale, era cresciuta la domanda, coinvolgendo strati sempre più ampi di popolazione; occorreva perciò garantire una razionale concentrazione e utilizzazione delle risorse. In quell'anno l'Istituto destinò una rilevante parte di utili per interventi di beneficenza, ma soprattutto per la realizzazione di importanti iniziative nel campo della cultura. L'anno fu infatti segnato dalla clamorosa novità di due coincidenze espressamente volute.

A maggio la banca aveva costituito, con un patrimonio iniziale di 10 miliardi, la “Fondazione dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino per la cultura, la scienza e l'arte” rivolta alla crescita culturale dell'intera collettività. Contemporaneamente aveva dato notizia dello stanziamento di un contributo di 3 miliardi per il restauro e il rilancio del Museo Egizio di Torino, le cui collezioni rivestono un'importanza internazionale per la storia dell'egittologia.

Altri interventi in campo culturale erano state le “Borse di studio Luciano Jona” per corsi di perfezionamento a livello universitario o di istituzioni specializzate. Incisivi erano stati inoltre gli interventi nei settori sanitario (2.200 milioni), per

l'acquisto di moderne e sofisticate attrezzature mediche, e della pubblica istruzione (650 milioni), e numerose le sovvenzioni nel settore socio assistenziale, con erogazioni dirette (per la realizzazione di asili nido, a favore di associazioni impegnate nella lotta alla tossicodipendenza ecc.) o per il tramite dell'Ufficio Pio ai bisognosi seguiti dai delegati di beneficenza nel territorio torinese.



Stampa Sera del 21.11.1985

8. Continuità significativa del passaggio del testimone nella Direzione Generale tra due sanpaolini

Verso la metà di novembre apparve su La Stampa la notizia, laconica secondo lo stile del San Paolo, che il Prof. Zefferino Franco (Vice Direttore Generale della banca dal 1980) era *“il nuovo direttore generale dell’Istituto Bancario San Paolo di Torino. Franco si insedierà il 16 novembre prossimo, sostituendo Carlo Gay che lascia la carica di direttore generale del San Paolo per assumere quella di presidente del Banco Lariano, che fa parte del gruppo bancario torinese. ... Zefferino Franco ha seguito in particolare le trattative che hanno portato il San Paolo ad acquistare numerose partecipazioni in altri istituti di credito, facendone uno dei maggiori gruppi bancari italiani.”*

Entrambi avevano svolto tutta la loro attività nel San Paolo. Una peculiarità tale da suscitare l'orgoglio sanpaolino dei narratori. Tanto più perché, in questo caso, avveniva un passaggio di consegne al massimo livello di responsabilità aziendale di *“uno dei maggiori gruppi bancari italiani”*.

9. I considerevoli risultati economici propiziati anche dai significativi investimenti per la ristrutturazione aziendale

Gli investimenti profusi (in stanziamenti, risorse umane e organizzazione), per la ristrutturazione aziendale in funzione delle nuove esigenze economiche della banca e del mercato, trovarono puntuale conferma nei risultati di bilancio del San Paolo e del Gruppo. L'esercizio 1985 si chiuse infatti con un utile netto consolidato di 523

miliardi di lire (+20,55%); per il San Paolo 438 miliardi (+19,33%). Quest'ultimo, data la sua rilevanza, consentì all'Istituto di accantonare 294 miliardi al Fondo di riserva per il rafforzamento patrimoniale. Dopodiché, l'utile netto da ripartire ammontò a 144 miliardi e i fondi patrimoniali del San Paolo a fine anno salirono a 2.601 miliardi (a 2.636 miliardi giunse il patrimonio consolidato).

Naturalmente, nella relazione di bilancio veniva sottolineato l'ulteriore incremento dei fondi patrimoniali dell'Istituto a seguito della ripartizione statutaria dell'utile suddetto; essa destinava difatti ulteriori 116 miliardi in aumento dei fondi patrimoniali e assegnava 28 miliardi per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse.

41.1986

IL BRILLANTE ESORDIO NELLA CITY

1. Il consolidamento della ripresa economica del Paese nel quadro di un andamento internazionale denso di segni contrastanti

Nel 1986 l'andamento dell'economia internazionale presentò caratteristiche di segno contrastante. Tra gli aspetti positivi, proseguì la riduzione del tasso inflazionistico intorno all'1% in parallelo con l'espansione economica, che registrò tuttavia un tasso di crescita inferiore a quello degli anni precedenti (2,5% nel 1986 contro il 3% del 1985 e il 5% del 1984). Permaneva invece elevato il tasso di disoccupazione soprattutto in Europa (8%).

In Italia si consolidò ulteriormente la ripresa economica che aveva preso l'avvio, al pari degli altri paesi europei, fin dal 1983. Il PIL crebbe del 2,7%, valore tra i più rilevanti dei paesi industrializzati. Tuttavia, la persistenza di un considerevole deficit statale e il negativo andamento dei parametri occupazionali rappresentavano i principali fattori di incertezza nello scenario economico nazionale. Difatti il tasso di disoccupazione era ancora cresciuto, toccando a fine anno l'11,6%. Un livello che risultava tra i più elevati nelle economie comunitarie e rappresentava il massimo valore raggiunto a livello nazionale a partire dal dopoguerra.

2. Le nuove forme di finanziamento e lo sviluppo dell'intermediazione e di "reti" alternative agli sportelli bancari nel contesto di crescenti spinte concorrenziali

Il 1986 fu un anno caratterizzato dall'affermarsi anche in Italia di nuove forme di finanziamento, già diffuse in Europa. Si trattava di un fabbisogno di finanziamenti

per lo più rapidi e a basso costo, espresso dalle imprese. Cominciarono infatti a diffondersi le richieste, da parte di queste ultime, di prestiti a costi più contenuti e dotati di una maggiore flessibilità rispetto alle tradizionali formule tipiche dell'attività creditizia. Basti menzionare, a titolo di campione, le operazioni di "denaro caldo", per indicare una forma di finanziamento che aveva preso piede, in quanto era a brevissimo termine e generalmente erogato a imprese di primaria importanza.

Una significativa peculiarità dell'anno fu poi la crescente propensione del pubblico verso la detenzione di attività meno liquide rispetto al deposito bancario. Da ciò scaturì un rilevante sviluppo dell'attività di intermediazione in titoli che rese più serrata la concorrenza tra banche e altri operatori finanziari. Ebbe così origine un'eccezionale crescita delle varie forme di risparmio "gestito" (fondi comuni di investimento e gestioni di patrimoni mobiliari), con risultati superiori alle aspettative attraverso un flusso di raccolta più elevato rispetto a quello dei depositi bancari.

3. I risultati lusinghieri di raccolta e impieghi

Molto soddisfacente fu nel 1986 la raccolta dell'Azienda Bancaria, che raggiunse, alla chiusura dell'esercizio, il totale di 23.000 miliardi di lire, con un tasso di crescita rispetto all'anno precedente del 14%, rappresentando circa il 50% della raccolta globale dell'Istituto, collocatasi alla stessa data a 47.000 miliardi. Quanto agli impieghi creditizi erogati dall'Azienda, ammontarono a 15.000 miliardi con una crescita del 17% circa; a livello di Istituto, considerando anche le tre Sezioni di credito speciale, raggiunsero i 28.000 miliardi. Un risultato lusinghiero che venne conseguito non solo sul territorio nazionale, ma anche sui mercati internazionali attraverso le Filiali all'estero. Gli impieghi di queste ultime aumentarono difatti nell'anno di oltre il 30%, giungendo così a rappresentare quasi un terzo degli impieghi complessivi dell'Azienda Bancaria.

Passando dall'argomento degli impieghi a quello notoriamente collegato delle sofferenze, nella relazione di bilancio vennero posti in risalto alcuni aspetti del tutto rassicuranti: le sofferenze dell'Azienda erano sì aumentate a ritmi più elevati rispetto all'anno precedente raggiungendo i 520 miliardi a fine '86, ma ciononostante l'aumento restava più contenuto di quello del sistema. Non solo: il rapporto sofferenze/impieghi per il San Paolo era pari alla metà della media nazionale. Infine, venne sottolineato che la crescita delle sofferenze era peraltro ampiamente garantita dal fondo rischi su crediti, tanto per la copertura delle presumibili perdite derivanti

dalle sofferenze che per quella degli oneri connessi al grado di rischiosità dell'intero portafoglio crediti.

4. Il grande balzo del San Paolo come 2° azionista in ordine di importanza della Hambro's e altre novità di rilievo nell'ambito della crescita operativa all'estero

Una particolare attenzione fu rivolta all'operatività estera. Continuò infatti lo sviluppo dell'attività di intermediazione da parte delle Filiali con un rilevante incremento rispetto al 1985. L'ampliamento della rete operativa raggiunse il massimo con l'importante trasformazione in Filiale della Rappresentanza di Parigi e il conseguente incremento dell'operatività bancaria su una piazza di tutto rilievo. Un'importante operazione venne realizzata, per la prima volta a favore di un prenditore francese, con l'emissione di un prestito in eurolire di 50 miliardi per conto della Peugeot, che lo destinò al finanziamento della propria filiale italiana. Proseguì inoltre la diversificazione delle attività finanziarie estere con l'avvio da parte della Filiale di Amsterdam di un programma di emissioni di certificati di deposito in fiorini olandesi e in ECU, destinati principalmente a investitori istituzionali. Senza contare varie altre emissioni di *commercial papers* (effetti cambiari rappresentativi di una promessa di pagamento; in Italia: pagherò) in ECU per un ammontare di 100 milioni di dollari.

Ma il fiore all'occhiello del 1986 fu per il San Paolo l'acquisizione del 6,46% della Hambro's, nota banca d'affari britannica, a seguito di un accordo di collaborazione mirato a rendere le due banche più competitive nel mercato internazionale. In particolare, nel contratto stipulato a Londra all'inizio di ottobre, pur convenendo che ognuna continuava a mantenere la propria indipendenza restando libera di collaborare anche con altri, Hambro's e San Paolo intendevano dar vita a iniziative in comune nel settore bancario, in quanto entrambe le banche si ripromettevano importanti sinergie. In particolare, per il San Paolo l'operazione londinese segnava una tappa ulteriore nel processo di ampliamento dell'operatività all'estero. Attraverso la collaborazione con la Hambro's poteva offrire agli operatori italiani una gamma di servizi molto più ampia. Inoltre, l'acquisto di 10 milioni di azioni Hambro's rappresentava comunque un investimento strategico, che poteva anche aumentare dal momento che il pacchetto acquisito era di strettissima misura il secondo per grandezza: la compagnia assicurativa americana Prudential infatti ne deteneva direttamente una quota leggermente superiore pari al 6,50%, anche se poteva contare su un altro 2,6% in mano

a una sua consociata britannica. Quanto all'ammontare dell'investimento compiuto dall'Istituto, pur non essendo stato reso noto, negli ambienti finanziari veniva stimato intorno ai 50 miliardi sulla base dei prezzi di borsa dell'azione.

5. Gli interventi prioritari del Credito Fondiario sulla prima casa e i considerevoli risultati delle Sezioni di credito speciale

Particolarmente significativi furono nel 1986 i risultati operativi delle Sezioni di credito speciale. Nel settore immobiliare la Sezione Credito Fondiario registrò risultati complessivamente soddisfacenti, confermando la sua posizione di primo piano nel comparto; le erogazioni di mutui fondiari e edilizi ammontarono a 1.171 miliardi di lire, con un incremento del 33% rispetto all'anno precedente. La Sezione continuò inoltre a indirizzare i propri interventi in misura prevalente verso la prima casa, cui destinò nel 1986 ben l'81% dei finanziamenti erogati. Notevole fu poi l'incremento operativo nelle zone di più recente insediamento, in particolare nelle regioni meridionali dove la quota di mercato della Sezione balzò al 15%.

Alquanto difficile fu invece il contesto in cui dovette operare la Sezione Opere Pubbliche, in particolare per l'accentuata concorrenzialità della Cassa Depositi e Prestiti cui il quadro normativo aveva progressivamente attribuito la funzione di centro erogatore di finanziamenti al sistema delle autonomie locali. Cionondimeno, la Sezione Opere Pubbliche erogò 246 mutui per un totale di 198 miliardi. Quanto alla Sezione Credito Agrario, nonostante fenomeni negativi quali il disastro nucleare di Chernobyl in Ucraina e i due scandali nazionali del vino al metanolo e dell'inquinamento dei terreni da atrazina, consolidò i buoni risultati del 1985. I finanziamenti effettuati nel comparto del credito agrario di esercizio risultarono pari a 955 miliardi con un incremento del 39%. Un'operatività decisamente positiva, dato che la Sezione era al suo secondo anno di attività. Satisfacente fu anche il risultato raggiunto nel credito agrario di miglioramento e nel finanziamento agro-industriale, con l'erogazione di 106 miliardi (+14%).

6. Il notevole incremento della rete operativa nella continuità della strategia di sviluppo delle automazioni e della formazione del Personale

Un'importante espansione della rete operativa si registrò nel 1986 con l'incorporazione della Banca Popolare dell'Agricoltura di Canicattì e con l'approvazione

del nuovo Piano Sportelli. Nella sola regione siciliana vennero difatti acquisiti 38 punti operativi. Ulteriori 8 Filiali nel resto del territorio nazionale si affiancarono a 4 Filiali derivanti dalla trasformazione di delegazioni o sportelli stagionali. In campo internazionale, oltre alla già citata apertura di Parigi, erano giunte nel corso dell'anno le autorizzazioni per l'apertura delle rappresentanze di Tokyo e Stoccolma.

Sul piano delle risorse umane, l'organico a fine anno dell'Istituto era pari a 12.099 dipendenti oltre a 152 addetti con contratto estero. Nella relazione di bilancio venne motivato il contenuto incremento del Personale nel 1986 (+1,5%), ponendo in risalto la strategia "meno *labour intensive*, cioè bassa intensità di lavoro, e più *capital intensive*, cioè alta intensità di capitale", già collaudata positivamente nell'85. Sicché, proseguendo in tale indirizzo, venne varato un ulteriore piano di riorganizzazione produttivo e gestionale, volto a ridurre le caratteristiche dell'attività bancaria tradizionale, tipicamente a elevata prestazione manuale, accompagnandolo in particolare con un rilevante impegno di formazione a tutti i livelli gerarchici, che fu esteso a oltre 5.000 dipendenti. Un'iniziativa intrapresa del resto in coerenza con la decisione di costituire una società avente per oggetto la formazione e lo sviluppo professionale relativi alle tematiche dell'area bancaria e finanziaria.

Nel quadro infine dell'evoluzione organizzativa, la funzione di operatore di sportello fu resa operante in 164 Filiali, gli ATM collegati al sistema Bancomat raggiunsero 200 unità (con 166.000 carte in circolazione) e la rete dei terminali collegati on-line superò le 4.500 unità.

7. Gli interventi di rilievo nel settore dei beni culturali: conservazione della Pinacoteca di Brera, restauro di San Fruttuoso e salvaguardia della Basilica di Superga

La tradizionale attenzione con cui il San Paolo seguiva le esigenze socio-culturali nelle zone in cui operava comportò anche per il 1986 importanti interventi, mediante la destinazione di una rilevante quota dell'utile netto dell'esercizio a erogazioni di carattere sociale e culturale. Circa 10 miliardi di lire in tre anni furono destinati alla riorganizzazione della Pinacoteca di Brera, al restauro dell'Abbazia e del borgo di San Fruttuoso di Camogli, in collaborazione con il FAI, e alla salvaguardia della Basilica di Superga. Inoltre, nel settore della pubblica istruzione, furono stanziati tre miliardi, destinati alla rilocalizzazione nell'area torinese di alcune facoltà universitarie e, in campo scientifico, una donazione particolarmente significativa venne

destinata all'Istituto di Ricerche Farmacologiche "Mario Negri" per la creazione, presso Bergamo, di un centro di analisi sulle malattie rare.

Proseguì infine l'impegno dell'Istituto per la promozione degli studi di carattere economico. In particolare, assieme alle tradizionali Borse di studio "Luciano Jona", vennero assegnate 15 borse di studio per il perfezionamento nel campo della gestione aziendale presso scuole italiane o estere, precedute da uno *stage* teorico-pratico all'interno del San Paolo.

In chiusura del paragrafo, merita di essere riportato dalla relazione di bilancio, a firma del Presidente Gianni Zandano e del Direttore Generale Zefferino Franco, il brano in cui si dava una notizia di carattere amministrativo sulla Fondazione costituita dall'Istituto nell'anno precedente. Brano che illustra eloquentemente l'importanza strategica che veniva annessa alla Fondazione sotto il profilo socio-culturale: *"In relazione alla complessa e sempre più ambiziosa attività di carattere socio-culturale dell'Istituto è infine da ricordare come, con D.P.R. 4/6/1986 n. 383, abbia ottenuto l'auspicato riconoscimento giuridico la "Fondazione dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino per la cultura, la scienza e l'arte", sorta proprio con lo scopo di dare maggiore organicità e flessibilità agli specifici interventi in materia."* Naturalmente, in tale contesto, veniva sottolineata l'importanza del riconoscimento giuridico della Fondazione, che poté svolgere, a pieno titolo, la propria attività nelle materie istituzionali.

8. I brillanti risultati economici

I risultati del San Paolo alla chiusura dell'esercizio 1986 si manifestarono all'altezza dei prestigiosi traguardi raggiunti nel corso dell'anno nei diversi comparti operativi. Il bilancio, dopo l'accantonamento di 10 miliardi al Fondo di riserva per il rafforzamento patrimoniale, si chiuse infatti con un utile netto da ripartire di 475 miliardi di lire, contro i 144 miliardi dell'esercizio precedente. La ripartizione dell'utile in base alle prescrizioni statutarie determinò un ulteriore aumento del patrimonio dell'Istituto di 440 miliardi e l'assegnazione per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse di 35 miliardi. I fondi patrimoniali del San Paolo raggiunsero quindi l'ammontare di 3.051 miliardi.

A livello di Gruppo, l'esercizio si chiuse con un utile netto consolidato da ripartire di 578 miliardi e un patrimonio consolidato di 3.171 miliardi, rispettivamente contro i 228 e i 2.636 dell'esercizio precedente. Come si vede, con incrementi di assoluto rilievo.

42.1987

VERSO UN GRUPPO BANCARIO INTERNAZIONALE POLIVALENTE

1. I persistenti problemi economico-finanziari internazionali e la continuità della disoccupazione a livello nazionale

L'anno fu caratterizzato da profondi squilibri nei flussi finanziari e commerciali, non sussistendo ancora un coordinamento delle politiche economiche e monetarie dei principali paesi industrializzati. Si verificarono così tensioni sul mercato dei cambi cui conseguì il crollo dei mercati borsistici su tutte le piazze mondiali. Ciononostante l'economia reale reagì con una dinamica positiva. Crebbe il prodotto interno lordo dei paesi industrializzati; l'espansione economica proseguì anche se a ritmo ridotto. Tra i maggiori paesi industrializzati, il Giappone conseguì la crescita più elevata con uno sviluppo del prodotto del 3,5%, gli Stati Uniti del 2,9%, mentre più modesta (2,4%) risultò quella dei paesi CEE.

Anche l'economia italiana fu caratterizzata da risultati positivi, pur in presenza di elementi contraddittori. Il proseguimento dell'espansione produttiva, infatti, non impedì un aumento del tasso di disoccupazione dall'11 al 12 %. Inoltre, il contributo dell'estero alla crescita del PIL fu negativo in quanto le importazioni aumentarono a un ritmo del 9,7%, nettamente superiore a quello delle esportazioni (3,6%).

2. La decisiva continuazione dell'espansione all'estero

La creazione del mercato unico europeo impose alle banche italiane di promuovere maggiori interventi sull'estero con una presenza più articolata e diffusa, non limitata ai grandi centri e a operazioni con la grande clientela. Del resto, l'ipotesi di

un imminente superamento delle categorie “residente” e “non residente”, all’interno dell’area CEE, apriva per gli intermediari italiani e europei una prospettiva di “gioco a tutto campo”, dalle forme di raccolta tradizionale al risparmio gestito, dal credito al consumo ai prodotti previdenziali/assicurativi. Non per nulla, proprio all’inizio del 1987 venne distribuito a tutte le Filiali del San Paolo il “Catalogo prodotti finanziari del Gruppo San Paolo” contenente le schede informative sui prodotti offerti non solo dalla Capogruppo ma anche dalle altre aziende del Gruppo.

L’Istituto proseguì perciò con maggiore incisività il programma di estensione della rete operativa all’estero, ma non soltanto con l’ormai sperimentata presenza diretta, poiché era già operativo con le proprie Filiali sulle principali piazze finanziarie mondiali di New York, Tokio, Los Angeles, Singapore. Continuò quindi nella realizzazione di decisivi investimenti in partecipazioni. D’altronde, negli ultimi due anni quasi 2/3 delle nuove operazioni del genere avevano riguardato il settore estero. Più precisamente, si può dire che nell’arco di un periodo così breve era mutata la struttura partecipativa della banca, dal momento che nell’ultimo biennio era stata realizzata una forte espansione delle partecipazioni in società estere (passate dall’8 al 14%).

3. L’acquisizione come 1° azionista della Banque Vernes come rampa di lancio verso un *gruppo bancario plurifunzionale su base internazionale*

L’Istituto incrementò l’espansione sul mercato europeo, pervenendo all’acquisizione il 29 dicembre 1987 del 49% del capitale della Banque Vernes et Commerciale de Paris con sede a Parigi e operante in Francia attraverso una rete di 25 sportelli, ubicati principalmente nella regione di Parigi, ma anche con filiali a Nizza e Lione. A seguito di tale operazione, il San Paolo risultò il primo azionista della Banque Vernes, seguito da Banque Indosuez (38,16%) e da altre due società del settore bancario. La nuova consociata, al di là della tradizionale attività creditizia e finanziaria a favore delle imprese, vantava una specifica *expertise* per la consulenza finanziaria ai privati e alle società in materia di investimenti nonché di intermediazione su valori mobiliari e di gestione portafogli. Tale acquisizione consentì quindi al San Paolo di ampliare l’attività di assistenza e sostegno finanziario di medie e grandi aziende, con particolare riferimento ai settori del commercio internazionale e del finanziamento a medio termine alle esportazioni. Banque Vernes divenne così un veicolo molto importante per appoggiarvi l’operatività dell’Istituto connessa all’interscambio con la Francia e per indirizzarvi la clientela italiana interessata al mercato francese.

Quest'ultima acquisizione di fine anno non faceva che confermare la bontà della politica partecipativa precedente, che aveva permesso al Gruppo San Paolo di incrementare rapidamente i *know how*, le conoscenze specialistiche, nel settore dell'innovazione finanziaria e di rafforzare il *placing power*, la capacità di collocamento presso la clientela di titoli di nuova emissione. Al raggiungimento di questi obiettivi aveva certamente contribuito l'acquisto di importanti quote azionarie in istituti esteri di primaria posizione, quali Hambros e la Compagnie Financière de Suez.

4. I risultati in forte crescita delle attività svolte dai comparti del San Paolo

A fine '87 la raccolta dell'Azienda Bancaria costituì l'80% circa dell'intermediazione diretta dell'Istituto, con una consistenza di circa 41.626 miliardi di lire (+13% rispetto al 1986). In corso d'anno, l'evoluzione dell'aggregato risultò costantemente più elevata dell'andamento del sistema bancario. Il flusso netto di attività finanziarie diverse dai depositi collocate alla clientela sul mercato domestico raggiunse i 6.900 miliardi (+26%), largamente superiore a quello registrato a livello nazionale (+14%). Gli impieghi creditizi si collocarono a fine anno su 17.660 miliardi (+15%), con una crescita, anch'essa, continua e maggiore nei confronti del sistema. Ne conseguì un singolare allineamento dell'incremento della raccolta e degli impieghi; le due importanti componenti di bilancio registrarono infatti la stessa percentuale di miglioramento della quota di mercato, che superò il 4% per entrambe. Merita una specifica menzione la strategia creditizia attuata a favore delle imprese artigiane, dal momento che gli interventi riguardarono in particolare tale settore cui furono erogati finanziamenti per 209 miliardi con un incremento rispetto al 1986 superiore al 50%.

Quanto ai risultati delle attività degli altri comparti, particolarmente attiva fu l'operatività delle Sezioni (Credito Fondiario, Credito Agrario, Opere Pubbliche), per le quali si riscontrarono significativi incrementi di investimenti. Le erogazioni di mutui fondiari e edilizi ammontarono a 1.948 miliardi con una variazione positiva del 66%, spiegabile con la forte ripresa del mercato immobiliare. Sul versante della raccolta, notevole fu il collocamento delle nuove emissioni obbligazionarie. A fine anno, i titoli in circolazione raggiunsero i 6.598 miliardi. Complessivamente, i risultati particolarmente significativi ottenuti dalla Sezione Credito Fondiario ne confermarono la leadership detenuta nel sistema. Di tutto rilievo furono anche i risultati operativi della Sezione Credito Agrario. I finanziamenti relativi al credito agrario di esercizio raggiunsero i 1.262 miliardi, con un incremento del 32%

rispetto all'anno precedente. Un forte incremento (dell'87%), dovuto peraltro al mero andamento della domanda, registrarono le erogazioni di credito agrario di miglioramento e i finanziamenti nel settore agro-industriale, che ammontarono a 198 miliardi. Una buona ripresa segnò infine l'operatività della Sezione Opere Pubbliche, che perfezionò finanziamenti per complessivi 412 miliardi, anch'essi con un incremento elevato (+100%). Non fu estranea a tale balzo l'intensa azione promozionale svolta nei primi mesi dell'anno. Comunque, grazie all'attuazione di questa rimarchevole iniziativa la Sezione riuscì a mantenere una posizione di primo piano, confermandosi leader nelle erogazioni destinate al sostegno degli investimenti effettuati dagli enti pubblici territoriali.

E per sottolineare le performance raggiunte dall'Istituto vale qui ricordare la graduatoria 1987 dell'American Banker stilata in base al totale dei depositi al 31/12/1987 delle prime 500 banche nel mondo occidentale. Da tale classifica emerse la prestigiosa posizione raggiunta dal Gruppo San Paolo che si collocò al 55° posto, come secondo gruppo bancario italiano.

Merita infine un cenno il positivo andamento delle sofferenze, sottolineando che, a fronte del considerevole sviluppo dell'attività creditizia verificatosi nell'anno, si registrò un miglioramento del rapporto sofferenze-impieghi dell'Azienda Bancaria con un tasso inferiore di 4 punti rispetto a quello del sistema. Tutto ciò era il frutto di un'oculata gestione del credito, specie in un periodo di notevole attività creditizia per l'Istituto.

5. Il potenziamento delle strutture territoriali e le iniziative operative e formative riguardanti il Personale

In seguito alle innovazioni normative introdotte in materia di strutture bancarie, quali la trasformazione in *full branch* degli sportelli a operatività limitata e la "negoziabilità" dei punti operativi, l'Istituto avviò nel 1987 un processo volto a razionalizzare e potenziare la sua presenza sull'intero territorio nazionale. E questo, avvalendosi della sperimentazione positiva conclusa nel corso dell'anno, del nuovo modello organizzativo di Filiale, strutturato per segmenti di mercato, superando la tradizionale articolazione per tipologia di prodotti (investimenti, finanziamenti, servizi). L'obiettivo perseguito era quello di servire i diversi mercati con Filiali specializzate, a partire dal microsportello altamente automatizzato, passando poi allo sportello "dedicato" all'erogazione di particolari servizi, fino allo sportello *full service* in grado di offrire l'intera gamma dei servizi bancari. Non furono da meno

gli investimenti finalizzati alla diffusione dell'automazione. Basti evidenziare che il numero di apparecchiature informatiche periferiche – terminali e personal computer – registrò un incremento del 23%. Altrettanto significativi furono l'ampliamento della rete di sportelli Bancomat, che a fine anno contava 218 unità operanti, e la crescente diffusione dell'*home banking*, un servizio bancario a elevato valore aggiunto al domicilio del cliente, le cui utenze erano triplicate nel corso dell'anno.

In un contesto di così intensa crescita delle variegata attività svolte nei diversi mercati, in Italia e all'estero, aumentarono anche le risorse umane, pur in presenza delle citate strategie di automazione, sia negli uffici centrali sia nelle Filiali. A fine anno l'organico dell'Istituto ammontava a 12.486 dipendenti, contro i 12.099 dell'anno precedente. Rilevante fu l'incremento degli addetti operanti sui mercati esteri, cresciuti del 35%; il che testimoniava il rilievo strategico che il San Paolo attribuiva allo sviluppo della rete internazionale. Sul consueto versante della formazione, venne ulteriormente incrementato il coinvolgimento del Personale, impegnando 5.500 dipendenti (+10%) a tutti i livelli professionali. Come può evincersi, si trattava ormai di un "modello San Paolo", confermato del resto dalla felice enunciazione tratta dalla relazione di bilancio, secondo cui *"le risorse umane rappresentano l'unico anello in grado di raccordare i sempre più rapidi cambiamenti dell'ambiente esterno con quelli interni all'azienda."*

6. La continuità dei positivi risultati economici nel contesto della riforma della struttura patrimoniale dell'Istituto

Fu il 1987 un anno veramente premonitore, in quanto l'Istituto varò un'importante riforma della propria struttura patrimoniale, che gli consentiva non solo di meglio rispondere alle mutate realtà economico-operative e sociali esterne, ma anche di ricorrere al mercato dei capitali. D'altronde, queste esigenze erano alla base delle ultime considerazioni formulate dalla Banca d'Italia in merito all'ipotesi, che circolava negli ambienti autorevoli, di trasformazione degli Istituti di Credito di Diritto Pubblico in Società per Azioni; trasformazione istituzionale che per il San Paolo si avverò 5 anni dopo. La riforma venne attuata con modifiche statutarie approvate con Decreto del Ministro del Tesoro del 17 giugno 1987. Il nocciolo duro delle modifiche era l'introduzione di un "Capitale di fondazione" nell'Azienda Bancaria, costituito mediante l'utilizzo di fondi patrimoniali della stessa, iscritti nel bilancio al 31/12/1986 per un ammontare complessivo di L. 2.000 miliardi, al quale

si aggiungevano le altre componenti del “Patrimonio netto” (fondi patrimoniali costituiti da fondo di riserva ordinario, fondo di riserva straordinario ecc.). Tutto ciò comportò, sulla base della normativa vigente, il conferimento dell’incarico di certificazione del bilancio di esercizio alla Società Arthur Andersen & Co., alla quale peraltro l’Istituto aveva già affidato l’incarico volontariamente sin dal 1983, rinnovandolo sempre su base volontaria nei successivi esercizi. Naturalmente, rimase invariata la formazione del bilancio generale dell’Istituto nel quale continuarono a confluire i bilanci dell’Azienda Bancaria e delle Sezioni.

Passando ai risultati economici a livello di bilancio generale, l’utile netto da ripartire risultò di 505 miliardi di lire (+4%). Il patrimonio netto raggiunse l’ammontare di 3.167 miliardi, che si incrementò di 468 miliardi a seguito della ripartizione statutaria, salendo così a 3.635 miliardi. L’assegnazione per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse ammontò a 37 miliardi. Merita a questo punto di essere trascritta la parte conclusiva della relazione di bilancio a firma del Presidente Gianni Zandano e del Direttore Generale Zefferino Franco: *“Il 1987 verrà a lungo ricordato per l’instabilità dei mercati finanziari, come uno degli anni più difficili del dopoguerra. Le rilevanti difficoltà frapposte dal quadro esterno non hanno impedito al San Paolo di raggiungere gli obiettivi strategici prefissati e di rafforzare la propria posizione competitiva sui mercati domestico ed internazionale. Per il conseguimento di tali risultati sono da considerare determinanti l’elevato grado di professionalità e il profondo senso di responsabilità dimostrato dal personale dell’Istituto, cui va l’espressione della più profonda gratitudine per l’insostituibile apporto assicurato nel corso dell’anno”*.

7. L’ambivalenza dei risultati economici a livello di Gruppo

Alla luce della novità costituita dalla certificazione, ai sensi di legge, del bilancio generale dell’Istituto al 31 dicembre 1987, va ricordato che, sin dal 1983, l’espansione interna e internazionale aveva già determinato la necessità di redigere il bilancio consolidato del Gruppo San Paolo, riassumendovi i risultati operativi e le consistenze patrimoniali e economiche della Capogruppo e delle controllate. Perciò, il San Paolo sottopose alla Società Arthur Andersen & Co., per la revisione ai sensi della normativa vigente, oltre al bilancio generale anche il bilancio consolidato al 31 dicembre 1987, comprendendovi Banco Lariano S.p.A., Banca Provinciale Lombarda S.p.A., San Paolo Bank (Austria) A.G., San Paolo Lariano Bank S.A., San Paolo Bank (Bahamas) Ltd., San Paolo U.S. Holding Co., First Los Angeles Bank,

San Paolo U.S. Financial Co. e Melita Bank International (Malta) Ltd.

Lo stato patrimoniale e il conto economico consolidati evidenziarono, rispettivamente, un patrimonio netto di 3.691 miliardi contro i 3.171 dell'esercizio precedente e un utile netto dell'esercizio di 565 miliardi contro i 578 dell'esercizio precedente. Per completezza, va evidenziato che il significativo incremento del patrimonio (+16%) contestuale al lieve decremento dell'utile (-2%) erano spiegabili il primo per aumenti di capitale delle controllate, il secondo per minusvalenze su titoli della Capogruppo e delle controllate.

8. Continuità degli interventi della Fondazione e assistenziali - Premio internazionale per l'economia – Borse formazione lavoro

Nel 1987 proseguirono a pieno ritmo gli interventi avviati dall'Istituto con la creazione, avvenuta nell'anno precedente, della "Fondazione dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino per la cultura, la scienza e l'arte", oltre che per le consuete attività di carattere assistenziale. Un'operatività variegata, che veniva svolta a tutti i livelli della banca con la costante attenzione alle esigenze di pubblico interesse, a conferma delle secolari tradizioni filantropiche dell'istituzione.

In particolare, continuarono i lavori nei cantieri aperti dalla Fondazione nel 1986, che esigevano tempi non brevi di progettazione e realizzazione: Museo Egizio, Basilica di Superga, Pinacoteca di Brera, Abbazia e Borgo di San Fruttuoso. L'Istituto proseguì inoltre nel programma di promozione culturale attraverso le Borse di studio "Luciano Jona", volte a supportare il perfezionamento post-universitario nei settori economico, bancario e manageriale. Su più ampia scala, si orientò poi a valorizzare studi economici di personalità internazionali, istituendo il "Premio Internazionale San Paolo per l'economia", da assegnare a un economista, per i contributi di idee apportati e per i lavori svolti ai fini dell'arricchimento della conoscenza e dell'interpretazione di problemi economici di particolare rilievo per la società contemporanea.

Un decisivo impulso venne dato infine all'attività assistenziale, attraverso stanziamenti a favore di Enti operanti nel campo delle emarginazioni, quali le tossicodipendenze, le condizioni di handicap, le nuove povertà, soprattutto nelle fasce giovanili; interventi tutti finalizzati alla prevenzione. E proprio in tale ottica il San Paolo ideò e istituì le "Borse formazione lavoro" destinate ai giovani di età compresa fra i 15 e i 18 anni, che intendevano svolgere un periodo di addestramento presso piccole industrie, cooperative, aziende artigiane e commerciali che si erano rese disponibili all'iniziativa.

43.1988

LE PRIME AVVISAGLIE DI RIFORMA DELLE BANCHE PUBBLICHE

1. La positiva congiuntura esterna segnata dallo sviluppo delle economie dei paesi industrializzati

Il 1988 fu un anno positivo per le economie dei paesi industrializzati, grazie alla crescita del prodotto interno lordo. Elemento trainante dello sviluppo fu l'aumento della domanda interna, scaturita da un intenso ciclo degli investimenti privati, cresciuti in media dell'11%. In tale positiva congiuntura, non fu da meno il tasso di incremento del PIL nazionale che, rispetto a tutti gli anni '80, fu il più elevato, raggiungendo il 4%. Si trattava peraltro di una crescita sostenuta, non solo dalla domanda mondiale, ma anche da quella interna. Quest'ultima fu alimentata sia dagli investimenti in macchinari e mezzi di trasporto sia dagli aumentati consumi privati. Il che era spiegabile, non tanto per il più elevato reddito disponibile, quanto come conseguenza della maggiore fiducia sull'andamento dell'economia reale e del manifestarsi di un "effetto ricchezza", determinato dall'espansione del debito pubblico. Il miglioramento dell'attività economica del Paese ebbe inoltre un positivo riflesso sull'occupazione, che crebbe nel settore industriale dopo vari anni di contrazione.

2. La posizione di punta del Gruppo San Paolo nell'ambito delle direttrici finalizzate alla ristrutturazione del sistema bancario italiano

Per rispondere alla spinta della creazione di un grande mercato finanziario europeo, anche in Italia iniziò nel 1988 un ampio processo finalizzato alla ristrutturazione

degli intermediari creditizi, secondo linee che concorrevano alla realizzazione di un progetto strategico favorito dalle stesse autorità monetarie. Le principali direttrici erano costituite dalla riforma delle banche pubbliche con apertura del capitale ai privati, dalle operazioni di acquisizione e fusione riguardanti grandi banche nonché dalla definizione legislativa e operativa del gruppo bancario plurifunzionale. L'obiettivo che si poneva il progetto era di rendere possibile la creazione, anche nel sistema italiano, di gruppi bancari che, per dimensione e livello di competitività, fossero in grado di affrontare i concorrenti europei già strutturati in forma polivalente.

A fronte di un processo evolutivo di tale portata, il Gruppo San Paolo si muoveva ormai da lungo tempo nella logica che stava gradualmente maturando sui mercati. Si presentava quindi già preparato e attrezzato agli appuntamenti che attendevano le banche italiane. L'Istituto aveva infatti continuato a svilupparsi sul mercato internazionale, acquisendo varie partecipazioni in banche estere e incrementando quelle già esistenti. Proprio nel corso dell'anno aveva realizzato un forte inserimento sul mercato francese, mediante l'acquisizione del controllo della Banque Vernes et Commerciale de Paris di cui era primo azionista col 49%. La preminenza era stata raggiunta con l'acquisto dell'intero capitale di quest'ultima, aumentando la partecipazione del San Paolo all'80%, mentre il restante 20% era stato rilevato dal Banco Lariano. Rimarchevole era stata poi, in tale nuova posizione, il conseguimento attraverso la Banque Vernes della maggioranza del capitale sociale della Option Financière e Matif. Operazioni cui si aggiunse l'acquisto di significative quote di minoranza nel Crédit Commercial de France.

Non solo: nella relazione di bilancio al 31 dicembre 1988 si diede conto di tre acquisizioni avvenute all'inizio del 1989, che assicuraronο al Gruppo la realizzazione di una delle più importanti prospettive strategiche di diversificazione: l'ingresso nel settore assicurativo. Appare di tutta evidenza la singolarità delle due notizie che, pur riferendosi a operazioni che avrebbero dovuto trovare collocazione nella relazione di bilancio riguardante il 1989, vennero anticipate nella precedente per la ragione più che plausibile della loro particolare importanza. Il che del resto era possibile, in quanto le norme statutarie prevedevano l'approvazione dei bilanci dell'Istituto entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello cui si riferivano. D'altronde, fu assolutamente una novità di grande rilievo l'entrata del San Paolo nel settore assicurativo all'inizio del 1989. Acquisì infatti il controllo della compagnia Polaris Vita e un'interessenza del 49% nelle compagnie Sipea e Cidas, in compartecipazione col gruppo assicurativo inglese Guardian Royal Exchange. Con tali

acquisizioni, veniva precisato nella relazione di bilancio, l'Istituto aveva "raggiunto l'ulteriore fondamentale traguardo nel processo volto a completare la gamma di attività rientranti nell'area dell'intermediazione finanziaria attraverso l'offerta di strumenti assicurativo-previdenziali."

Alla luce dei notevoli interventi di rafforzamento operativo sui mercati internazionali, compiuti nel corso dell'anno, è spiegabile anche lo speciale rilievo dato, nella relazione di bilancio, all'informazione di seguito riportata: "La forte vocazione internazionale che contraddistingue il Gruppo San Paolo ha trovato ulteriore e autorevole conferma nell'ingresso del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto di Charles Hambro e di Rénaud de la Genière, esponenti di indiscusso ed assoluto prestigio nel mondo finanziario europeo." Notizie del genere venivano di solito diffuse unicamente attraverso i consueti comunicati stampa.

3. I risultati operativi in crescita continua per tutti i comparti

La raccolta dell'Azienda Bancaria raggiunse a fine '88 i 50.664 miliardi di lire (+21% rispetto all'anno precedente), mantenendo sul mercato italiano la quota di poco superiore al 4% e contribuendo in misura significativa alla crescita della raccolta globale dell'Istituto, che salì a 63.560 miliardi. Particolarmente sostenuta fu la dinamica della provvista delle Filiali estere (+49%), giungendo a rappresentare oltre il 30% della raccolta totale dell'Azienda Bancaria. Gli impieghi creditizi si collocarono a fine anno sui 22.941 miliardi, balzando a un tasso di poco inferiore al 30%. In tale contesto, gli impieghi in valuta registrarono un forte sviluppo, che non fu un fatto congiunturale per l'Istituto, ma una tendenza a carattere strutturale, destinata a consolidarsi perché favorita dal progressivo grado di internazionalizzazione delle attività della clientela. Quanto al rapporto sofferenze/impieghi, tradizionale punto di forza della banca, se ne registrò un ulteriore miglioramento pur in presenza di un considerevole sviluppo dell'attività creditizia, a conferma della professionalità di casa al San Paolo nella valutazione dell'affidabilità della clientela.

Anche nell'ambito delle Sezioni (Credito Fondiario, Credito Agrario e Opere Pubbliche), si registrò una rimarchevole continuità di risultati operativi in crescita. Le erogazioni di mutui fondiari e edilizi ammontarono a 2.220 miliardi, con un incremento del 14%, grazie alla ripresa del mercato immobiliare, che durava senza interruzioni dall'anno precedente, trainata dalle nuove costruzioni di abitazioni. Proprio agli acquisti di queste ultime fu in larga parte ascrivibile la domanda di mutui

che la Sezione Credito Fondiario riuscì a soddisfare, emettendo obbligazioni per 1.743 miliardi contro i 1.390 dell'esercizio precedente. Analoghi risultati di assoluto rilievo premiarono la Sezione Credito Agrario, che aveva saputo interpretare l'evoluzione in atto dell'industria alimentare, proiettata verso un processo di ristrutturazione attraverso fusioni aziendali. A sostegno delle connesse esigenze finanziarie emergenti nel settore agro-industriale, le erogazioni relative al credito agrario di esercizio risultarono pari a 1.661 miliardi, con un incremento del 32%. Pure notevole fu lo sviluppo operativo del credito agrario di miglioramento, per il quale vennero erogati mutui pari a 272 miliardi (+37%). Un incremento molto sostenuto registrò infine la Sezione Opere Pubbliche, perfezionando mutui per 604 miliardi (+47%), destinati per il 60% agli enti pubblici territoriali e, in particolare, ai Comuni.

4. Il progressivo inserimento del Gruppo nei mercati attraverso le società di intermediazione

Nel 1988 il Gruppo San Paolo si avviò a completare il vasto programma di diversificazione operativa iniziato negli anni precedenti, sia nei settori dei tradizionali servizi bancari sia in quelli dell'intermediazione innovativa. E questo nella prospettiva di assumere un ruolo di *global player* sui mercati finanziari; il che significava diventare competitivo in tutti i settori, in ambito internazionale oltreché nazionale. In tale direzione emerse fortemente la controllata Sanpaolo Finance, presente nelle maggiori operazioni di *management by out*, perfezionate nel nostro mercato, che portavano all'acquisizione di aziende da parte dei manager interni. Un settore in cui Sanpaolo Finance divenne il primo operatore sul mercato italiano.

Un'intensa attività svolsero con risultati lusinghieri anche le altre società di intermediazione del Gruppo San Paolo: in particolare, la Sanpaolo Hambros (gestione di fondi comuni di investimento), la Leasint, la Locat, la Sicilsud, la Eurofactoring, la Eurofond, la Fispao; queste società rafforzarono l'inserimento del Gruppo nel campo dell'intermediazione, tanto nazionale che internazionale.

5. Il completamento della presenza in tutte le regioni e del progetto "Operatore di sportello" con nuovi prodotti/tecnologie e programmi formativi

Il San Paolo completò nel corso dell'anno gli insediamenti previsti nell'ultimo "Piano sportelli", incrementando ulteriormente la propria presenza, oltre

che nelle aree di tradizionale operatività, anche in alcune fra le più dinamiche realtà economiche nazionali. Sicché nella relazione di bilancio il 1988 venne ricordato come l'anno in cui l'Istituto era ormai presente in tutte le regioni italiane, e con il considerevole numero di 407 Filiali. Inoltre, col completamento del progetto "Operatore di sportello", che consisteva in un posto di lavoro bivalente di contabile-cassiere, tale innovazione venne estesa a tutte le sedi e succursali. Parallelamente proseguì la diffusione delle apparecchiature informatiche (terminali e personal computer) che assommarono a poco meno di 7.000 unità. E così pure vennero potenziate le reti di sportelli Bancomat per i prelievi automatici di denaro, degli ATM (*automated teller machine*) per i versamenti e pagamenti automatici, dei POS (*points of sale*) presso le strutture commerciali per i pagamenti di beni o servizi con le carte in circolazione (carte di credito, pagobancomat ecc.).

In tale ambito, assunse particolare rilievo in quell'anno la definitiva accettazione del prodotto/servizio da parte della clientela, specialmente per Bancomat e POS. Una decisa evoluzione che venne testimoniata dall'aumento delle relative carte consegnate alla clientela (+27% rispetto all'anno precedente) e delle operazioni compiute (+38%). Alquanto singolare, per rapidità e numero di terminali installati, fu la traiettoria, con cui si affermò il POS. Dopo un periodo di sperimentazione avviato nel 1987 in alcune aree pilota, la sua diffusione venne estesa a tutto il territorio nazionale, con ben 910 terminali rispetto ai 102 dell'anno precedente.

Quanto alle iniziative nel campo delle risorse umane, l'evoluzione sempre più veloce delle tecnologie e dei prodotti/servizi, i rapidi mutamenti intervenuti nel settore del credito, la crescente complessità dei mercati finanziari implicavano una progressiva preparazione professionale degli addetti. Venne perciò potenziato l'abituale impegno dell'Istituto con un'intensa e molteplice attività di formazione del Personale, attribuendo la massima importanza ai corsi di formazione di natura specialistica e a quelli di base per i neoassunti; corsi che videro la partecipazione di 5.300 dipendenti, pari a circa il 42% dell'organico. Il Personale passò infatti dalle 12.486 unità del 1987 alle 12.640 del 1988. Rispetto al tasso di incremento totale di poco più dell'1%, particolarmente rilevante fu l'aumento dell'organico con contratto estero, pari a circa il 28%, a conferma della costante attenzione al potenziamento della presenza dell'Istituto sui mercati esteri.

6. I considerevoli risultati economici

Alla chiusura dell'esercizio 1988, l'Istituto registrò risultati rimarchevoli grazie ai progressi continui dell'operatività nell'ambito dei tre comparti istituzionali. L'utile netto da ripartire risultò di 516 miliardi di lire, contro i 505 dell'anno precedente. Il patrimonio netto raggiunse l'ammontare di 3.634 miliardi, che si incrementò di 476 miliardi a seguito della ripartizione statutaria, salendo così a 4.110 miliardi. L'assegnazione per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse ammontò a 40 miliardi.

Pure a livello di bilancio consolidato del Gruppo San Paolo, che registrava a fine esercizio 727 punti operativi e 19.416 addetti, vennero realizzati risultati di notevole rilievo, malgrado il permanere di un'elevata variabilità congiunturale dei mercati interni e internazionali. L'utile netto dell'esercizio risultò di 579 miliardi e il patrimonio netto raggiunse i 4.220 miliardi.

7. L'ampliamento operativo della Fondazione dal campo culturale-scientifico alla protezione dell'ambiente e la continuità dell'attività socio-assistenziale

Nel corso del 1988 la Fondazione del San Paolo per la cultura, la scienza e l'arte fu impegnata nella prosecuzione degli interventi riguardanti la ristrutturazione di un'ala del palazzo ospitante il Museo Egizio di Torino, il restauro della facciata e dei due campanili della Basilica di Superga e le opere di conservazione dell'abbazia di San Fruttuoso. Inoltre, promosse la progettazione delle opere per il recupero del Palazzo Citterio di Milano, inserito nel più ampio programma di rilancio della Pinacoteca di Brera.

In campo scientifico, la Fondazione svolse un'intensa attività per la preparazione della Conferenza internazionale sulle tematiche della protezione dell'ambiente, svoltasi poi nel gennaio del 1989 e conclusasi con un "manifesto" contenente proposte per correggere il degrado ambientale, attraverso un codice di comportamento indirizzato a tutti i soggetti interessati.

In riferimento alla tradizionale attività nel settore socio-assistenziale, appaiono di particolare interesse i due brani della relazione di bilancio, a firma del Presidente Gianni Zandano e del Direttore Generale Zefferino Franco, di seguito riportati: *"Al fine di fornire una concreta risposta al grave ed urgente problema dell'inserimento*

dei giovani nel mondo del lavoro, è stata ulteriormente ampliata sino ai 25 anni di età la fascia dei giovani a favore dei quali possono essere erogate le Borse di Formazione Lavoro istituite al fine di favorire l'addestramento professionale dei giovani presso unità produttive che hanno aderito all'iniziativa.”, mentre nelle Conclusioni emerge che il 1988 fu un anno caratterizzato da “Un ritmo di espansione dell'attività economica che non trova riscontro nell'ultimo decennio, un infittirsi di iniziative di ristrutturazione negli assetti degli intermediari, un nuovo fervore di idee e di proposte operative per realizzare un mercato unico europeo....”. Come si vede dal testo immediatamente precedente, nonostante gli aspetti economico-finanziari assolutamente positivi di quell'anno, si evince con tutta evidenza la paradossale situazione dei giovani alla vana ricerca di un lavoro. Un problema che tuttavia, anche allora, non sfuggì alla sensibilità e all'attenzione del San Paolo.

44.1989

LE NUOVE SFIDE EUROPEE NELL'ANNO DI UN EVENTO STORICO

1. La continuità del ciclo espansivo delle economie dei paesi industrializzati.

Il ciclo economico, come nel precedente quinquennio, si confermò in forte espansione anche nel 1989 in tutti i maggiori paesi industrializzati. In particolare, in Italia il prodotto interno lordo crebbe del 3,2% in termini reali. Gli investimenti, volti sia alla sostituzione degli impianti sia all'ampliamento della capacità produttiva, marcarono un vigoroso incremento e le esportazioni evidenziarono una dinamica assai attiva. Parallelamente, i tassi di interesse monetari e obbligazionari segnarono un notevole rialzo, stimolando un consistente afflusso di capitali, grazie anche alle aspettative di stabilità della lira.

2. A grandi passi verso l'unificazione economica e monetaria europea

Il 1989 fu caratterizzato da consistenti progressi nel percorso verso l'unificazione europea. Nel mese di giugno fu presentato a Madrid il "*Rapporto Delors*" (dal nome dell'allora Presidente della Commissione Europea), che fissava in tre momenti la realizzazione dell'unione economica e monetaria. Il primo doveva rafforzare il raccordo tra le monete mediante l'adesione allo SME (Sistema Monetario Europeo) da parte degli Stati membri e la realizzazione del mercato interno SEE (Spazio Economico Europeo). Il secondo prevedeva l'istituzione di un Sistema europeo di Banche centrali con ampi poteri di controllo. Il terzo consisteva nel passaggio a tassi di cambio fissi e alla moneta unica.

Nel mese di dicembre, il Consiglio europeo di Strasburgo approvò la Seconda Direttiva di coordinamento bancario con la normativa sull'armonizzazione del coefficiente di solvibilità degli istituti di credito. In sostanza, la direttiva consentiva

a ogni banca di aprire sportelli in un paese diverso da quello d'origine senza dover chiedere l'autorizzazione del paese ospitante. La normativa definiva invece le regole che consentivano alle autorità dei Dodici di valutare in maniera uniforme la capacità di una banca di assorbire le perdite. Va tuttavia sottolineato che le nuove disposizioni comunitarie sarebbero entrate in vigore dal 1° gennaio 1993.

3. La caduta del muro di Berlino

Il 9 novembre 1989 cadde il famoso Muro ("*Berliner Mauer*") che circondava Berlino Ovest e aveva diviso in due la città di Berlino per 28 anni, dal 13 agosto 1961. Tale avvenimento rappresentò il passaggio fondamentale non solo verso la riunificazione delle due Germanie, ma soprattutto verso la successiva integrazione nell'Unione Europea.

4. La concorrenza internazionale: le nuove sfide europee

L'approssimarsi dell'entrata in vigore delle normative europee che imponevano agli Stati membri di eliminare ogni restrizione alla libera circolazione dei capitali (presupposto essenziale per la libertà di insediamento e di prestazione di servizi prevista dalla Seconda Direttiva), ebbero l'effetto di aumentare gradualmente la concorrenzialità del sistema bancario. In tale contesto fortemente dinamico, il San Paolo si mosse oculatamente, operando una serie di scelte strategiche per anticipare i futuri effetti delle novità legislative. Nel corso del 1989, vennero potenziati gli strumenti di coordinamento gestionale della Capogruppo, con la definizione formale del primo Budget di Gruppo per il 1990, e realizzate le linee strategiche di sviluppo, diversificazione e espansione sul mercato europeo previste dal precedente piano triennale.

L'acquisizione di una quota rilevante del capitale sociale Crediop – Consorzio di Credito per le Opere Pubbliche, vide il San Paolo protagonista della prima operazione in Italia di costituzione di un gruppo polifunzionale di rilevanti dimensioni, sia a livello nazionale sia internazionale. Con tale operazione, l'Istituto ampliò significativamente la sua presenza nel settore del credito industriale. Inoltre, come era già stato anticipato nella relazione di bilancio del 1988 con dovizia di particolari e un' enfasi pari all'importanza strategica delle nuove operazioni, all'inizio del 1989 la Banca fece il suo ingresso nel settore assicurativo, acquisendo il controllo della

compagnia Polaris Vita e un'interessenza del 49% nelle compagnie Sipea e Cidas.

Sul mercato europeo, la presenza del Gruppo in Francia fu ulteriormente ampliata attraverso l'acquisizione, a fine anno, del controllo della Banque Française Commerciale. Esso poté perciò disporre di una rete complessiva di circa 50 punti operativi, localizzati nell'area parigina e nel sud est della Francia, zone fortemente caratterizzate dall'interscambio commerciale con l'Italia.

5. L'operatività del Gruppo e dell'Istituto premiata da brillanti risultati in un contesto economico intensamente dinamico.

La perdurante espansione del ciclo economico favorì naturalmente anche il San Paolo, che ottenne brillanti risultati, in particolare nel settore del credito a breve, costituente il *core business*, l'attività principale del Gruppo. La raccolta delle aziende bancarie italiane raggruppate raggiunse a fine anno la consistenza di 45.000 miliardi di lire (+14% rispetto al precedente esercizio). Dal lato degli impieghi creditizi, il totale a fine anno, pari a oltre 41.000 miliardi (+40% rispetto al 1988), fece conseguire al Gruppo la quota di mercato nazionale del 7,5%, contro il 6,7% del precedente esercizio.

Nell'ambito dell'Istituto, l'operatività delle Sezioni, favorita dal perdurare del trend positivo del mercato immobiliare, vide un forte incremento (oltre 20%), di cui beneficiò in particolare il Credito fondiario. La consistenza dei crediti in essere risultò pari a oltre 11.100 miliardi. Quanto al Credito agrario, il comparto fu caratterizzato da un significativo processo di ristrutturazioni mediante fusioni e *joint-venture*, accordi di collaborazione con altre imprese. Operazioni che, consentendo maggiori economie di scala, fecero registrare notevoli incrementi di volumi di operatività.

Anche l'attività nel settore parabancario fu contrassegnata da considerevoli risultati positivi. La distribuzione di strumenti finanziari operata attraverso Sanpaolo Invest registrò un sensibile aumento dei ricavi commerciali. Rilevanti risultati vennero conseguiti nel *merchant banking*, attività di consulenza e intermediazione finanziaria, dove il Gruppo operava attraverso Sanpaolo Finance sul mercato domestico e mediante alleanze, in particolare con Hambros Plc., sui mercati internazionali. Infine con la Leasint il Gruppo segnò un incremento del fatturato di oltre il 43% nel comparto del leasing, consistente nella concessione in uso di un bene, in genere strumentale per le imprese, in cambio del versamento di un canone periodico da parte dell'utilizzatore.

I promettenti dati di cui sopra, articolati per i vari settori operativi del San Paolo e delle partecipate, non potevano che riflettersi con maggiore intensità, su Istituto e Gruppo. A fine esercizio, la raccolta totale da clientela, incluse le obbligazioni, toccò per la Banca i 43.000 miliardi e a livello consolidato di Gruppo i 61.000. Gli impieghi creditizi, al netto dei fondi rischi, raggiunsero il valore di 46.000 miliardi per l'Istituto e di 64.000 miliardi per il Gruppo. Infine, il San Paolo registrò un utile dell'esercizio di circa 560 miliardi, di cui 40 a disposizione del Consiglio di Amministrazione per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse, a fronte di un patrimonio netto di 4.110 miliardi. Per il Gruppo, l'utile dell'esercizio fu di 655 miliardi con un patrimonio netto di 4.697 miliardi.

45.1990

L'ESPANSIONE E LA RAZIONALIZZAZIONE IN AMBITO SAN PAOLO E GRUPPO

1. La coesistenza del ciclo espansivo con le diverse congiunture dei principali paesi industrializzati

Il 1990 fu caratterizzato dalla progressiva diversificazione delle congiunture dei principali paesi industrializzati. Da un lato Germania e Giappone continuarono a crescere a ritmi sostenuti, dall'altro Stati Uniti e Gran Bretagna segnarono un sensibile rallentamento, così come anche Italia e Francia, pur se meno marcato. L'inflazione, nel secondo semestre, crebbe spinta dall'aumento dei costi energetici causato dalla crisi del Golfo Persico. Inoltre, la stagnazione del ciclo economico condizionò direttamente il sistema bancario internazionale, innescando profondi processi di ristrutturazione negli Stati Uniti e in Giappone.

Quanto al nostro Paese, il ristagno dell'economia influì incisivamente sul PIL, che segnò un incremento del 2% contro il 3,2% raggiunto l'anno precedente. Nel secondo semestre si registrò un forte deflusso di capitali verso l'estero, in conseguenza anche della liberalizzazione valutaria completata nel mese di maggio.

2. Lo sviluppo del processo di unificazione europea

Nel corso dell'anno proseguì celermente il processo di unificazione economica e monetaria dell'Europa che vide, in particolare, l'adesione della sterlina agli accordi di cambio dello SME e la libera circolazione dei capitali fra gli Stati membri, con l'obiettivo finale della realizzazione del mercato unico europeo. Il Consiglio Euro-

peo aveva infatti stabilito l'inizio della "fase 2" a gennaio del 1990 e che l'ECU (in seguito denominato Euro) sarebbe stato la valuta unica della Comunità. Al tempo stesso il Comitato dei Governatori delle banche centrali della CEE presentò la bozza dello statuto della futura Banca Centrale Europea.

3. Sviluppo e razionalizzazione del Gruppo San Paolo

Nel 1990 l'azione del Gruppo si sviluppò lungo le due direttrici dell'espansione e, con maggior enfasi rispetto al passato, della razionalizzazione delle strutture operative. Sul mercato internazionale furono perfezionate due operazioni di rilievo strategico. L'Istituto acquisì una partecipazione del 35% nella banca spagnola Abel Matutes Torres S.A. – Banco de Ibiza. Inoltre, siglò un accordo di collaborazione con il Banco Espírito Santo e Commercial de Lisbona (BESCL) per uno scambio partecipativo in società di leasing. Attraverso quest'ultima operazione, il Gruppo San Paolo conseguì una quota di partecipazione pari al 20% del capitale della Sociedade de Locação Financieira Mobiliaria SA, società del Gruppo portoghese, che acquistò in contropartita una quota del 5%, elevabile sino al 10 %, della Leasint Spa.

In Francia si intervenne, da un lato razionalizzando la presenza dell'Istituto attraverso la fusione per incorporazione della Banque Française Commerciale nella Banque Sanpaolo e dall'altro costituendo, a Parigi, la Sanpaolo-Hambros Investment Management con l'obiettivo di coordinare, su scala europea, le numerose attività di gestione del risparmio, in precedenza svolte a livello nazionale dalle singole società prodotte del San Paolo e della Hambros. Fu allora un'alleanza di tutto rispetto tra l'Istituto e la Hambros, che diede luogo alla nascita di un GEIE, Gruppo Europeo di Interesse Economico, uno strumento creato dalla CEE per consentire alle imprese di svolgere in comune attività regolate a livello internazionale. La SHIM si collocò fin dall'inizio fra i maggiori Gruppi del genere.

Sul mercato nazionale, a seguito dell'entrata in vigore della nuova normativa che consentiva alle banche di rafforzare la loro rete distributiva in regime di sostanziale libertà di insediamento, l'Istituto varò un piano che prevedeva l'apertura di oltre 100 nuovi punti operativi, in aggiunta alle 95 nuove Filiali già previste in precedenza. Infine, la presenza diretta del San Paolo all'estero venne ampliata con l'apertura di due Filiali a Madrid e a Nassau.

4. La spinta concorrenziale: motore di accelerazione delle politiche di formazione del Personale e dell'innovazione dei prodotti

La crescente pressione concorrenziale rese ancor più indispensabile la valorizzazione appieno delle risorse umane presenti in azienda (oltre 13.000), il cui contributo ai successi del San Paolo era stato sempre riconosciuto fondamentale, come del resto testimoniavano le cifre. Nel 1990 i partecipanti a corsi di formazione furono 8.500 per un totale di 41.000 giornate/uomo.

Nell'ambito dei prodotti offerti alla clientela, in particolare nel comparto dei mutui fondiari, il San Paolo, attraverso la Sezione di Credito Fondiario, sviluppò il mutuo "multicurrency" che permetteva al cliente di scegliere, dandone comunicazione preventiva, la valuta nella quale trasformare il proprio debito, all'interno di un paniere che comprendeva le principali divise estere. A fine anno fu inoltre lanciato un nuovo prodotto che abbinava il mutuo con una polizza temporanea caso morte gestita dalla Polaris Vita, compagnia di assicurazione del Gruppo.

5. Il potenziamento degli impegni della Fondazione per la cultura, la scienza e l'arte e l'istituzione di borse di studio per specializzazioni *post lauream*

L'Istituto, attraverso la Fondazione costituita nel 1985, destinò anche nel 1990 una quota rilevante degli utili (oltre 7 miliardi di lire) al finanziamento di notevoli opere di manutenzione e risanamento, riguardanti beni culturali di primaria importanza. Di grande respiro furono i lavori di restauro e ristrutturazione del Museo Egizio di Torino, che si conclusero nell'agosto 1990. Altrettanto significativo fu l'intervento sulla Basilica di Superga. Nel corso dell'anno, terminò la prima fase che aveva interessato l'esterno della Basilica, il chiostro e le "sale reali" e furono stanziati ulteriori fondi destinati al restauro della cupola e delle altre coperture. Giunsero infine a termine anche i lavori di recupero del complesso abbaziale di San Fruttuoso di Camogli, con la realizzazione e l'allestimento di un museo all'interno del monastero.

Nel campo della promozione culturale e della formazione, il Consiglio di Amministrazione approvò l'istituzione di borse di studio per laureati in materie economiche provenienti dai paesi dell'Europa orientale e intenzionati a conseguire una specializzazione *post lauream*. Borse di studio che si aggiunsero a quelle tradizionali, intitolate alla memoria di Luciano Jona.

6. I notevoli risultati economici e patrimoniali favoriti dal rilevante sviluppo del volume operativo

Nel corso dell'anno il San Paolo realizzò una crescita sostenuta dell'attività commerciale, con un rilevante sviluppo del volume degli affari che favorì il conseguimento di brillanti risultati economici. In particolare, nel settore dell'intermediazione a medio-lungo termine, il 1990 rappresentò il primo anno di collaborazione operativa fra il San Paolo e Crediop. I finanziamenti erogati dall'ente partecipato, per il tramite della rete di Filiali dell'Istituto, superarono i 1.400 miliardi di lire. Anche l'operatività della Sezione Credito Fondiario, favorita da un positivo andamento del mercato immobiliare, fece registrare un boom delle erogazioni (+ 22% rispetto all'anno precedente) che portarono le consistenze di fine anno a un valore superiore ai 13.200 miliardi. Tali risultati consentirono alla Sezione di guadagnarsi il primo posto nell'ambito degli operatori nazionali del settore, sia in termini di consistenze sia di erogazioni lorde dell'anno. Infine, la Sezione di Credito Agrario, nonostante lo stato generale di difficoltà attraversato dal settore a causa della diminuzione della produzione lorda e del contemporaneo aumento dei relativi costi, raggiunse risultati ragguardevoli (+15% delle erogazioni nel comparto del credito di esercizio e + 70% in quello di miglioramento).

A livello complessivo di Istituto, la raccolta da clientela e in obbligazioni raggiunse i 53.000 miliardi di lire, con un aumento del 23% rispetto all'esercizio precedente. Gli impieghi in lire e valuta a clientela superarono i 57.000 miliardi (+26% circa). L'utile conseguito fu pari a circa 605 miliardi, di cui 45 a disposizione del Consiglio di Amministrazione per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse, mentre il patrimonio netto ammontò a 4.630 miliardi. Nel bilancio consolidato la raccolta e gli impieghi creditizi del Gruppo superarono, rispettivamente, i 74.000 miliardi, incrementandosi i primi del 22% circa e i secondi del 24% circa. L'utile netto consolidato ammontò a 755 miliardi e il patrimonio netto raggiunse il valore di 5.487 miliardi.

Particolarmente brillanti furono infine i risultati ottenuti nel settore del merchant banking, attraverso la società Sanpaolo Finance che chiuse l'esercizio 1990 facendo registrare un raddoppio dell'utile d'esercizio (21 miliardi).

PARTE SESTA

1991-2006

CONTINUITÀ DELLA CRESCITA ECONOMICA CON ALTERNI RALLENTAMENTI DALLA TRASFORMAZIONE IN S.P.A. ALLA INCORPORAZIONE IN BANCA INTESA SANPAOLO

46.1991

L'EVENTO EPOCALE DEL SAN PAOLO: DA ENTE DI DIRITTO PUBBLICO A SOCIETÀ PER AZIONI

1. La congiuntura economica caratterizzata da una diffusa recessione

Una notevole fase di debolezza dell'attività produttiva e di incertezza sulla ripresa economica caratterizzarono, per tutto l'anno 1991, l'economia dei maggiori paesi industrializzati. Situazione che condizionò i risultati di produzione a livello nazionale talché, per il secondo anno consecutivo, in Italia il PIL crebbe a ritmi assai lenti, la produzione industriale calò e aumentò la disoccupazione. Tutto ciò in presenza di un'inflazione che rimaneva invariata rispetto al 1990 (6,4%), a conferma della persistenza di un processo inflattivo di origine interna, e nel quadro di una politica monetaria che continuava a perseguire l'obiettivo prioritario di mantenere la lira

all'interno della banda stretta di oscillazione dello SME (Sistema monetario europeo).

Va da sé che, in tale contesto, gli intermediari creditizi rivolsero la massima attenzione al recupero di quote di mercato sui depositi, che rappresentavano l'unica fonte di alimentazione degli impieghi, dato il diminuito collocamento di titoli. Nello stesso tempo, perseguirono l'obiettivo di stabilizzare la qualità dell'attivo creditizio che, in quel duraturo periodo di recessione, rischiava di deteriorarsi con rapidità.

2. La trasformazione istituzionale e l'apertura ai privati

Nel corso dell'anno il San Paolo, utilizzando appieno le possibilità offerte dalla legge 218/1990, predispose un vasto e moderno progetto di ristrutturazione dell'intero Gruppo, che fu approvato con decreto del Ministero del Tesoro il 28 ottobre 1991. Tra le possibilità indicate dalla legge, il San Paolo optò per quella maggiormente innovativa, rappresentata dalla holding pura (Società Capogruppo), che meglio consentiva di realizzare una politica di sviluppo per aggregazione.

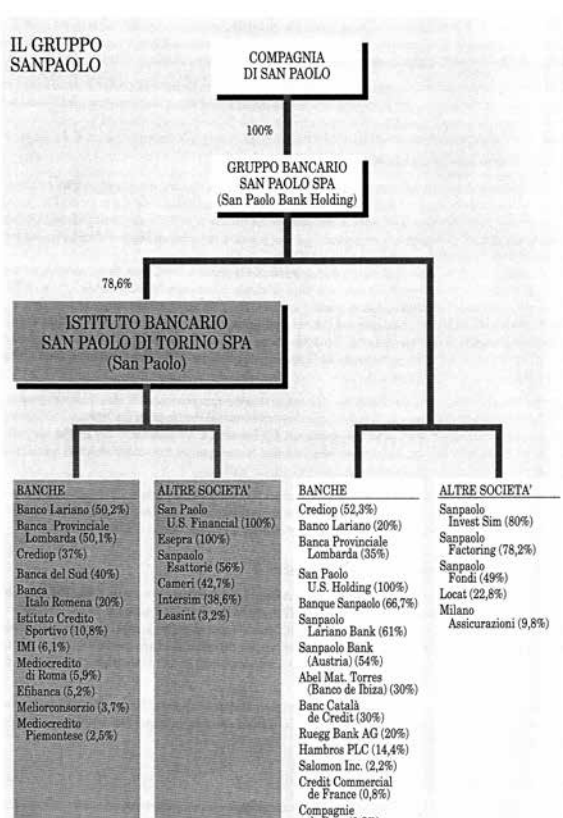
Dalla conseguente trasformazione istituzionale, che trovò completa realizzazione alla fine del 1991, risultarono tre distinti soggetti giuridici:

- *La Compagnia di San Paolo*, fondazione con propria personalità giuridica nella quale confluirono le finalità di interesse pubblico tradizionalmente svolte dall'Istituto, in particolare nei settori della cultura, dell'arte, della sanità, dell'assistenza e della tutela delle categorie sociali più deboli;
- *Il Gruppo Bancario San Paolo Spa o San Paolo Bank Holding Spa*, al quale furono attribuite funzioni di coordinamento, di indirizzo strategico e di controllo delle società partecipate;
- *L'Istituto Bancario San Paolo di Torino Spa o San Paolo Spa* nel quale furono concentrate le attività creditizie in precedenza svolte dall'Azienda Bancaria e dalle Sezioni di Credito Speciale.

Gli obiettivi perseguiti dal complesso processo di ristrutturazione furono molteplici. Da un lato, la scelta di costituire una holding, con compiti di coordinamento, integrazione e diversificazione, fu ritenuta meglio rispondente alle esigenze di consolidare e migliorare la capacità di coordinamento delle diverse unità operative, preservando nel contempo la piena responsabilità operativa e reddituale delle società controllate; la scelta assicurava inoltre la coerenza del modello organizzativo alla strategia di ulteriore sviluppo del Gruppo. Dall'altro, l'adozione della forma giuridica di società per azioni permise di superare alcuni vincoli connessi con la

natura fondazionale dell'ex Istituto di Credito di Diritto Pubblico, favorendo in particolare un accesso più agevole al mercato dei capitali attraverso lo strumento tipico e universalmente riconosciuto delle azioni. Opportunità immediatamente colta attraverso un'offerta pubblica di sottoscrizione di rilevanti dimensioni. Essa riguardò infatti 125 milioni di azioni ordinarie al prezzo unitario di 12.200 lire e 10 milioni di azione privilegiate destinate ai dipendenti al valore nominale di 10.000 lire.

Il collocamento, coordinato da Mediobanca e garantito da un pool formato da primarie istituzioni finanziarie nazionali e internazionali ebbe pieno successo e fu chiuso anticipatamente a causa di richieste in esubero rispetto ai quantitativi offerti che diedero luogo a un significativo riparto. Le azioni furono collocate per l'82,56% in Italia e per il 17,44% all'estero e vennero quotate ufficialmente presso le Borse Valori di Milano e di Torino e trattate sul circuito SEAQ International di Londra (Stock Exchange Automated Quotation). Gli investitori furono 63.914 in Italia e oltre 900 a livello internazionale.



La struttura organizzativa della nuova Holding San Paolo

3. Il sensibile incremento dell'attività operativa del San Paolo e dei risultati economico-patrimoniali

Nonostante i profondi cambiamenti strutturali e organizzativi che caratterizzarono l'anno 1991, il San Paolo seppe rafforzare il suo posizionamento competitivo sui mercati nazionali e internazionali, incrementando ulteriormente i volumi d'affari. In particolare, le due principali controllate bancarie italiane, la Banca Provinciale Lombarda e il Banco Lariano, contribuirono allo sviluppo territoriale con l'apertura di 30 nuovi sportelli. Nel settore del credito a medio-lungo termine, il San Paolo acquisì, dalla Cassa Depositi e Prestiti, un'ulteriore quota del 50% del capitale del Crediop ottenendone il controllo (89,3%). A livello internazionale, completato il processo di integrazione tra la Banque Sanpaolo e la Banque Française Commerciale, l'Istituto poté disporre di una vasta rete operativa in Francia, mentre in Spagna fu perfezionata l'acquisizione dal Gruppo Banesto del 100% della Banc Català de Credit, attiva con oltre 100 sportelli, soprattutto nella regione catalana.

I risultati economico-patrimoniali a livello di Istituto furono decisamente positivi. La raccolta da clientela, incluse le obbligazioni, superò i 62.000 miliardi di lire facendo registrare un + 17,22% rispetto all'esercizio precedente. Anche gli impieghi verso clientela, pari a 60.833 miliardi di lire al netto dei fondi rischi, evidenziarono una crescita dell'8,4% rispetto al 1990. L'esercizio si chiuse con un utile netto pari a 551,4 miliardi (di cui 20 miliardi a disposizione del Consiglio di Amministrazione per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse) e un patrimonio netto di 7.487 miliardi di lire.

A livello di Gruppo, per effetto dell'acquisizione del controllo di Crediop e, in Spagna, della Banca Català de Credit, il bilancio consolidato evidenziò la raccolta da clientela pari a 112.452,6 miliardi di lire (+51,13%) e impieghi verso clientela per 117.021 miliardi di lire (+57%).

L'utile netto consolidato fu pari a oltre 750 miliardi di lire a fronte di un patrimonio netto di 6.866,5 miliardi di lire.

4. Una “speciale menzione” nelle *Conclusioni* della relazione di bilancio

Sebbene adusi alle alterne vicende del mondo, se non altro per una somma ormai incalcolabile di esperienze, come coautori di una narrazione che ci avvince

sempre più, ci emoziona rileggere le *Conclusioni* della relazione del bilancio 1991 del San Paolo. Ma diamo la precedenza alla storia, riportando il brano finale della relazione a firma del presidente Gianni Zandano e del Direttore Generale Giuseppe Mazzarello:

Il mutamento istituzionale realizzato nel 1991 ha già cominciato a produrre significativi effetti nei primi mesi del 1992 con la pubblica sottoscrizione di azioni San Paolo, che ha consentito di elevare il capitale sociale dagli iniziali 4.900 agli attuali 6.250 miliardi; altre possibilità ed opportunità saranno certamente dischiuse agli enti che compongono la nuova struttura portante del Gruppo.

La trasformazione del San Paolo costituisce un mutamento epocale, interiorizzato già da tempo dal management e dal personale del Gruppo, che non viene quindi colto impreparato dal cambiamento; a tale realizzazione hanno contribuito certamente coloro che hanno attivamente vissuto il mutamento, ma altrettanto certamente coloro che, nel tempo, ne hanno creato i presupposti.

A questo riguardo, una speciale menzione va riservata al Prof. Zefferino Franco che, dopo lunghi anni di attività presso il San Paolo con il 30 giugno 1991 ha lasciato l'incarico di Direttore Generale dell'Istituto ricoperto sin dal 1985; per lo straordinario contributo e per l'esempio da Lui offerti riteniamo doveroso rinnovargli, in questa sede, espressioni di vivissimo apprezzamento e della più sincera gratitudine.

Alla luce del processo di ristrutturazione posto in atto, particolarmente sentito è il ringraziamento che anche quest'anno viene rivolto al personale tutto, di ogni ordine e grado, per l'impegno profuso nel realizzare l'imponente riassetto organizzativo. Altrettanto sentito è il ringraziamento alla Banca d'Italia, la cui competente opera d'assistenza e consulenza ha avuto non poca parte nella trasformazione del San Paolo."

Dicevamo che ci emozionava rileggere quanto sopra. Il perché è presto detto. Ci emoziona intanto il sentirci, come del resto fu per tutti noi sanpaolini, tra coloro che hanno vissuto la "trasformazione istituzionale" e, ci sia scusata la debolezza, che ne hanno creato i presupposti. Ma ben più ci commuove la "speciale menzione" rivolta a Colui che fu per noi, più che Collega, Maestro. Per tutti noi Zefferino Franco fu il "nostro" Direttore Generale, che salutiamo fraternamente con queste poche ma sentite espressioni di fervide amicizia e riconoscenza.

Orsino, 24 giugno 1991

Direttore Generale

Colleghi e colleghi,
chi ha passato sul "San Paolo" il miglior tempo
della sua vita si dice addio.
Grande è il rimpianto per le cose ben fatte, per
i programmi incompiuti; immensa è la gratitudine
per quanto generosamente è stato offerto lui in intelligence
e fattiva collaborazione.
Il Gruppo San Paolo, bancocentrico, per nella sua
plifunzionalità, è oggi un importante polo europeo,
con efficienti centri di sviluppo in tutto il mondo.
So non so quando e come accadrà; sono però certo che
la festa grande viene, in questa unità di intenti
con la Presidenza e l'amministrazione, consentiva di
realizzare per il "San Paolo" il futuro dei nostri sogni.
A chi si appresta a raccogliere il testimone, prebato,
mi sia prestigioso e ausi, formulo feridi voti per una
luminosa avventura.
Commiato insieme per lunghi anni; il successo
sarà vostro, per voi e per le Aste. Augurio,
mi auguro ogni bene.

Affettuosamente
Zefferino Franco

Lettera di commiato del Prof. Zefferino Franco

47.1992

LA SFIDA DEL SAN PAOLO DIVENUTO S.P.A.

1. La stagnazione economica e l'instabilità valutaria e finanziaria del Paese nel quadro di peggioramento della congiuntura internazionale.

Nel 1992 l'attività produttiva dei paesi industrializzati fu caratterizzata da una progressiva debolezza. Nell'ambito della CEE venne registrato un forte calo della crescita del prodotto interno lordo (PIL), che risultò inferiore dell'1%, rilevato peraltro anche in Italia, anch'essa alle prese con una difficile situazione economica. Quest'ultima determinata dall'elevato debito pubblico e dall'inflazione a livelli superiori alla media europea.

In tale contesto, vennero varati provvedimenti governativi di rilevante portata, tanto dal lato delle entrate che delle uscite, che avviarono importanti realizzazioni. Fu una manovra incisiva che vide, in particolare, sensibili interventi sul sistema sanitario e previdenziale, il decentramento del potere impositivo agli enti locali, la riforma del pubblico impiego e il processo di privatizzazione delle imprese pubbliche. Del tutto innovativo fu l'accordo siglato fra imprenditori e sindacati per l'abolizione dell'indicizzazione salariale, che contribuì molto al raffreddamento dei prezzi al consumo. In tal modo il tasso di inflazione si ridusse a fine anno al 4,8% rispetto al 6% registrato nel 1991.

Senonché tali misure accentuarono la volatilità del tasso di cambio, che provocò una sensibile svalutazione della lira nel mercato internazionale, a tal punto che a fine esercizio risultò deprezzata del 20% verso il marco tedesco e di circa il 28% nei confronti del dollaro statunitense, rispetto ai valori di inizio anno. Le conseguenti

ripercussioni sui mercati finanziari indussero la Banca d'Italia a perseguire una politica di severo controllo della liquidità, nel tentativo di arginare le pressioni sul cambio, innalzando il tasso di sconto fino al 15%. Nell'ambito del settore bancario, il notevole aumento del costo del denaro incise pesantemente sulla situazione finanziaria dei prenditori (famiglie e imprese), sicché a fine anno venne a registrarsi un rallentamento della crescita delle due principali componenti dell'attività bancaria. A fine anno, l'incremento degli impieghi in lire fu del 4% (contro il 14,5% del 1991), mentre per la raccolta fu del 3,6% (9% nell'anno precedente).

2. Il primo aumento di capitale e la quotazione in borsa dopo la trasformazione istituzionale

Non stupisca in questo paragrafo il richiamo dell'argomento, sintetizzato nel titolo, già oggetto della nostra narrazione nel Capitolo precedente. E ciò, tenuto anche presente che su questo terreno si concludeva, la relazione del bilancio 1991, in ossequio alla normativa in materia, sotto il titolo "La trasformazione istituzionale e l'apertura ai privati". Si trattava infatti di un accadimento di straordinario rilievo avvenuto, nei primi mesi dell'anno successivo, prima dell'approvazione del bilancio al 31 dicembre 1991 del San Paolo (ultimo bilancio dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino – Istituto di Credito di Diritto Pubblico), da parte del Consiglio di Amministrazione nell'adunanza del 29 maggio 1992. Del resto, un'attenta riflessione, su una vicenda come questa nell'arco della vita del San Paolo, ben può condurre alla constatazione che il 1991 e il 1992 segnano una sorta di spegnimento e immediata accensione del San Paolo, che ha continuato a vivere (intuizione felicemente colta nel binomio "trasformazione istituzionale"), non più come persona giuridica pubblica ma privata. Comunque, anche *a posteriori*, la trasformazione del San Paolo appare, a uno sguardo consapevole, l'unico vero evento epocale nella sua plurisecolare e benefica traiettoria.

Riprendendo il filo della narrazione, a beneficio del lettore riportiamo quanto segue dalla lettera agli Azionisti nella pubblicazione "Bilancio 1992 del Gruppo Bancario San Paolo S.p.a (San Paolo Bank Holding)":

"Signori Azionisti,

la Gruppo Bancario San Paolo S.p.a. (di seguito "Società") è la Capogruppo del Gruppo Creditizio San Paolo risultante dalla ristrutturazione, attuata al termine del 1991 ai sensi della Legge 218/90, dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino, Istituto

di Credito di Diritto Pubblico. Dall'originario Istituto sono derivati tre distinti soggetti giuridici:

- *la Compagnia di San Paolo, fondazione con propria personalità giuridica, nella quale sono state mantenute le finalità di interesse pubblico tradizionalmente svolte dall'Istituto di Credito di Diritto Pubblico;*
- *la Gruppo Bancario San Paolo S.p.a., cui sono stati attribuiti poteri di coordinamento, indirizzo strategico e di controllo sulle società del Gruppo;*
- *l'Istituto Bancario San Paolo di Torino S.p.a. (di seguito "San Paolo s.p.a.") nel quale è stata concentrata l'attività creditizia svolta in precedenza dall'Istituto di Credito di Diritto Pubblico, tramite l'Azienda bancaria e le Sezioni di Credito Speciale."*

Giunti a questo punto, non possiamo che presentare quanto evidenziato in materia, nella relazione del bilancio al 31 dicembre 1992 del Gruppo Bancario San Paolo S.p.a., sottoposto all'Assemblea dei Soci. Va da sé infatti che, l'anzidetta relazione non poteva non fare menzione, con dovizia di particolari, dell'avvenimento cardine dell'esercizio. E non poteva che farla nel modo più incisivo con cui inizia la trattazione dell'argomento: *L'evento più significativo dell'esercizio nell'ambito del Gruppo è stato l'aumento di capitale operato dall'Istituto Bancario San Paolo di Torino S.p.a. mediante l'emissione di 10 milioni di azioni privilegiate riservate ai dipendenti e 125 milioni di azioni ordinarie collocate sul mercato, previa rinuncia al diritto di opzione da parte della Società.*

Le azioni ordinarie San Paolo sono state ufficialmente ammesse alla quotazione presso le Borse Valori di Milano e Torino il 2 aprile 1992....(omissis) La quota complessiva di partecipazione al capitale della San Paolo S.p.a. al 31 dicembre 1992 era pari all'80,84%." Come vedremo nel corso della nostra narrazione, la Compagnia di San Paolo, da socio unico di San Paolo S.p.a., ne diverrà il primo azionista.

3. La continuità del trend positivo della raccolta e degli impieghi nonostante la difficile situazione dell'economia nazionale

Le attività finanziarie della clientela si modificarono sensibilmente per il peggioramento della congiuntura economica, la situazione politica incerta e i nuovi provvedimenti fiscali. La clientela abbandonò, in misura rilevante, i conti correnti e i depositi a risparmio per investire le proprie disponibilità in certificati di deposito, conti in valuta, operazioni in titoli e pronti contro termine. Il San Paolo favorì questo orientamento; di conseguenza le attività finanziarie gestite per conto

della clientela (dirette e indirette) aumentarono del 13% (a fine anno superavano i 130.000 miliardi). Pressoché dello stesso livello (+ 14%) fu la crescita della provvista a supporto dell'operatività di credito fondiario e agrario. Notevole anche l'attività di raccolta fondi da parte delle Filiali estere, il cui incremento del 28% circa fu anche condizionato dall'effetto cambi. Di buon livello anche l'operatività in campo assicurativo, che superò i 100 miliardi di premi.

Sul versante degli impieghi, la politica vincente dell'Istituto fu quella di selezionare fortemente il credito, sia sotto l'aspetto del rischio che della redditività. Gli impieghi a residenti crebbero quasi interamente attraverso i finanziamenti in valuta, mentre quelli in lire rimasero quasi inalterati per l'elevato livello dei tassi e le conseguenti limitate richieste. L'operatività a medio e lungo termine delle Filiali italiane si concentrò soprattutto nel settore fondiario. Quanto all'attività delle Filiali estere, i prestiti a clientela registrarono un incremento del 5% circa, dovuto alla flessione della lira nei confronti delle altre principali valute.

Un importante ruolo svolse la Tesoreria nel mercato dei capitali, intermediando 240 mila miliardi di lire sul mercato interbancario dei depositi e 350 mila miliardi su quello dei titoli italiani. Nel campo della finanza innovativa il San Paolo, già presente sul LIFFE di Londra (**London International Financial Futures**) e sul MATIF (mercato a termine) di Parigi, assunse la posizione di operatore principale sul mercato italiano dei future (M.I.F.), relativo a contratti di compravendita a data futura di attività finanziarie a prezzo prefissato, regolamentato dalla Borsa S.p.a. e inaugurato nel mese di settembre del 1991 per operazioni su buoni del tesoro pluriennali e sul tasso Euribor (Euro Interbank Offered Rate), il tasso medio di interesse per le operazioni interbancarie di scambio di denaro nell'area Euro.

4. La nuova dimensione territoriale

L'ampliamento della rete distributiva sul mercato italiano, che proseguì nel corso del 1992 attraverso l'apertura di 51 nuovi punti operativi, ebbe come obiettivi il rafforzamento dell'operatività nel settore retail, rivolto ai privati, e la diversificazione e innovazione delle forme di presidio territoriale. Coerentemente alle linee strategiche che caratterizzarono la politica di sviluppo territoriale del San Paolo nella fase successiva alla liberalizzazione, delle 51 aperture ben 34 riguardarono le zone di tradizionale insediamento (Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria) e 9 le principali aree metropolitane del Paese. Inoltre, a completamento delle iniziative impostate

negli anni precedenti, fu ulteriormente implementata la rete di alcune regioni del meridione (in particolare la Puglia) ove sussistevano buone potenzialità di raccolta.

Nell'ottica di un miglioramento delle prestazioni offerte alla clientela proseguì lo sforzo dell'Istituto nel comparto dei servizi automatizzati, sia per i privati che per le imprese. Per queste ultime continuò l'attività di sviluppo, che consentì di aumentare (+15%) i collegamenti telematici tra banca e azienda.

5. Il potenziamento operativo del Personale attraverso la formazione nel contesto della riduzione degli organici

Lo sviluppo della rete operativa fu possibile nonostante una rigorosa politica di riduzione degli organici. A fine dicembre, i dipendenti sul territorio nazionale ammontarono a 13.079 unità, con una riduzione di 296 rispetto all'esercizio precedente. Sostanzialmente invariato rimase invece l'entità delle risorse nelle Filiali estere (501 a fine 1992).

Notevole fu comunque l'impegno dedicato alla formazione del Personale, mirante a favorire il cambiamento organizzativo in atto, incentivare l'integrazione professionale e sviluppare una forza di vendita orientata al mercato. Un'azione che coinvolse concretamente nel corso dell'anno 9.000 dipendenti per un totale di 34.000 giornate/uomo.

Sul piano sindacale vennero formalizzate importanti intese relative alle modificazioni della disciplina del rapporto di lavoro per il Personale dell'Istituto nella nuova forma di società per azioni, in sostituzione del regolamento del preesistente ente pubblico. Di tali accordi costituirono aspetti essenziali e innovativi la disciplina del rapporto di lavoro (mediante i contratti collettivi nazionali di categoria e gli integrativi aziendali), la struttura gerarchica del personale direttivo nonché l'articolazione degli statuti della Cassa di Previdenza e dell'Ente Previdenziale dei dipendenti.

6. Il condizionamento della crisi economico-finanziaria sui pur positivi risultati reddituali

Alla chiusura dell'esercizio 1992, il San Paolo registrò risultati economici del tutto positivi; senonché il deterioramento della situazione economica e il negativo andamento dei mercati finanziari comportarono, in via prudenziale, consistenti

accantonamenti ai fondi rischi su crediti e l'accertamento di rilevanti minusvalenze del portafoglio titoli. Il sensibile aumento della pressione fiscale richiese inoltre significative assegnazioni di fondi per imposte sul reddito

L'utile netto dell'esercizio risultò comunque di 390 miliardi circa con un leggero incremento rispetto all'utile determinato su basi omogenee per il 1991. Accantonate le quote stabilite per la riserva legale e per quella statutaria, i restanti 190 miliardi furono per la prima volta distribuiti agli azionisti, riconoscendo un dividendo di L. 300 per azione ordinaria e di 330 per azione privilegiata. Il patrimonio netto al 31 dicembre si attestò a 6.544 miliardi.

48.1993

LA FUSIONE NEL SANPAOLO DI BANCA PROVINCIALE LOMBARDA E BANCO LARIANO

1. L'andamento altalenante dell'economia sia a livello internazionale sia italiana

Il 1993 si chiuse con una crescita assai contenuta dell'economia mondiale che vide in ripresa quelle degli Stati Uniti, del Canada e del Regno Unito, mentre rimasero ancora in recesso negli altri paesi europei. Dopo anni di trattative furono sottoscritte da 117 paesi le intese per la riduzione delle barriere tariffarie e quantitative, con l'obiettivo di favorire un forte impulso degli scambi internazionali. In Europa i mercati finanziari vissero due fasi distinte. Nel primo semestre, a causa della rigida politica monetaria della Germania, si verificarono fortissimi attacchi speculativi ai meccanismi di cambio del Sistema Monetario Europeo (SME). Nel secondo, essendo state ampliate fino al 15% le bande di fluttuazione delle monete facenti parte dello SME, e anche per l'allentamento della politica monetaria tedesca, le parità valutarie tornarono gradualmente verso le vecchie bande di oscillazione.

In Italia la lira fu caratterizzata da grande debolezza e forti oscillazioni e si svalutò, in media d'anno, del 27,5% rispetto al dollaro e del 20,5 % rispetto al marco. Si verificò inoltre un calo della domanda interna (consumi e investimenti), parzialmente controbilanciato dall'andamento favorevole delle esportazioni, dovuto alla svalutazione della lira e alla politica dei redditi adottata dal Governo, soprattutto per il contenimento del costo del lavoro. Peraltro, la limitazione di quest'ultimo e la

riduzione della domanda portarono a un contenimento degli effetti inflazionistici, con il conseguente miglioramento del clima di fiducia nei confronti dell'Italia, attraendo significativi flussi di capitali esteri.

2. Le profonde riforme normative del sistema bancario italiano

L'attività del sistema creditizio si svolse, nel corso del 1993, in un contesto normativo di profonda evoluzione che vide in particolare la riforma della riserva obbligatoria, il recepimento della Seconda Direttiva CEE in campo bancario nonché l'approvazione del Testo Unico del Credito. Tali interventi posero le premesse per un significativo aumento, nel medio periodo, della competitività e dell'efficienza dell'intero sistema creditizio nazionale. Sotto il profilo patrimoniale, esso registrò nell'anno un rallentamento degli impieghi alla clientela accompagnato, per contro, da un'accelerazione della raccolta, favorita dalla politica monetaria espansiva e dal diminuito rendimento dei titoli pubblici.

Quanto alle imprese servite dal sistema bancario, si verificò un peggioramento della loro situazione finanziaria che comportò un incremento delle sofferenze per le aziende di credito; la crisi dei gruppi industriali e finanziari di primaria importanza rese inoltre necessaria la predisposizione, da parte delle banche, di adeguati piani di ristrutturazione del debito, con conseguenti penalizzazioni in conto economico. Merita infine una particolare menzione la nuova legge bancaria, che sarebbe entrata in vigore dal 1° gennaio 1994, eliminando i vincoli di "specializzazione" degli intermediari creditizi, e in particolare tra aziende operanti nel breve, medio e lungo termine. L'anticipata conoscenza di tale nuova normativa consentì alle banche di impostare in corso d'anno le proprie strategie, per scegliere fra schemi organizzativi di tipo "universale" in alternativa al modello cosiddetto di "gruppo polifunzionale".

3. La crescita del San Paolo con la fusione per incorporazione di Banca Provinciale Lombarda e Banco Lariano

Alla luce della nuova normativa, venne perfezionata nel 1993 la fusione per incorporazione nel San Paolo della Banca Provinciale Lombarda Spa. e del Banco Lariano Spa. L'atto di fusione, volto a realizzare un gruppo polifunzionale, venne stipulato il 20 dicembre, ma i suoi effetti giuridici decorsero dal 1° gennaio 1994,

in modo da consentire all'Istituto di operare nella nuova, più ampia, configurazione a partire dall'anno successivo. Del resto, la fusione delle tre banche rappresentò un'ulteriore importante tappa del processo di riassetto istituzionale e organizzativo del Gruppo San Paolo, iniziato dal 1° gennaio 1992 con la trasformazione in società per azioni del preesistente Istituto di Credito di Diritto Pubblico e proseguito, nel corso dello stesso anno, con la quotazione in borsa.

L'operazione di concentrazione permise di conseguire numerosi e importanti benefici di ordine operativo e gestionale, in una più ampia ottica di rafforzamento delle strutture creditizie nazionali. In particolare, le spiccate caratteristiche di complementarietà del San Paolo e delle due banche già controllate consentirono significativi vantaggi distributivi, cui si aggiunsero favorevoli opportunità in termini di gestione e valorizzazione delle risorse umane, di razionalizzazione degli investimenti in tecnologia nonché di integrazione di flussi finanziari e di gestione dei rischi. Sotto il profilo distributivo, l'accorpamento delle tre banche, già notevolmente integrate territorialmente, portò alla creazione di un'unica rete bancaria dotata in Italia di 959 sportelli, che consentiva un diversificato e efficace presidio del mercato, per la promozione della vasta gamma di prodotti del Gruppo. Si decise comunque di non intaccare la favorevole immagine delle due banche incorporate nelle rispettive zone di operatività. In tali aree l'Istituto continuò infatti a avvalersi dei segni distintivi della "Banca Provinciale Lombarda" e del "Banco Lariano", accompagnati dalla propria denominazione.

4. Il positivo andamento operativo nella nuova configurazione con l'ampliamento dei prodotti di investimento

Nel corso del 1993, l'andamento operativo nella nuova configurazione risultò positivo. In particolare, la politica di costante orientamento al mercato perseguita favorì un ulteriore ampliamento della raccolta da clientela, il cui tasso di crescita evidenziò un significativo miglioramento. Per contro, l'attività di erogazione del credito, divenuta più selettiva in considerazione della necessità di privilegiare la qualità dell'attivo, fece segnare una decelerazione rispetto al passato. In Italia l'Istituto proseguì nello sforzo di ampliamento della gamma dei prodotti di investimento destinati alla clientela "retail" (i privati) e, tra questi con una più mirata articolazione, il conto "San Paolo Junior" che venne sdoppiato in due segmenti: "Junior by Sanpaolo" per la fascia d'età 9/13 anni e "Jolly by Sanpaolo" per la

fascia d'età 14/18 anni. Particolare attenzione fu dedicata anche al rafforzamento della posizione di intermediario nel settore dei cambi e dei prodotti derivati, contratti o titoli aventi un prezzo basato su quello di altri strumenti finanziari.



Salvadanai omaggio

Inoltre, in campo internazionale consolidò ulteriormente l'attività di "capital market" (gestione degli strumenti finanziari emessi dai clienti della banca) sui prodotti in lire e in ECU, mediante l'offerta di servizi di elevata qualità agli investitori istituzionali e alla clientela "corporate" (le imprese).

5. Il nuovo modello di Filiale orientata al mercato con strutture automatizzate nel contesto della formazione manageriale del Personale

Nel corso del 1993 il rafforzamento della rete distributiva del San Paolo proseguì a un ritmo molto intenso, privilegiando strategie di intervento sul territorio e perseguendo obiettivi di differenziazione delle tipologie insediative, di contenimento dei costi connessi all'apertura di nuovi sportelli e di riduzione delle loro dimensioni in termini di numero di dipendenti. A fine esercizio la rete nazionale raggiunse le 959 unità con un crescita del 13% circa rispetto all'anno precedente. Inoltre con l'apertura della Filiale di Atene, ove già operava un ufficio di rappresentanza, la rete estera dell'Istituto raggiunse le 12 unità.

Accanto allo sviluppo quantitativo della rete, si intensificò il processo di riorganizzazione interna degli sportelli, che prevedeva il progressivo passaggio alle logiche operative della “Filiale Orientata al Mercato”, nuova struttura organizzativa caratterizzata da una divisione funzionale per cliente anziché per prodotto. Nel corso dell’anno adottarono il nuovo modello una ventina di Filiali, mentre altre 30 risultavano in avanzato stato di trasformazione. Inoltre, al fine di rafforzare ulteriormente il presidio dei mercati locali e il decentramento operativo, fu portato a 31 il numero delle “aree” nelle quali era suddiviso il territorio nazionale.

Va peraltro evidenziato che un più accentuato orientamento al mercato dell’intera rete distributiva e il continuo miglioramento del servizio offerto alla clientela non sarebbero stati obiettivi perseguibili senza il supporto rappresentato da un costante sviluppo delle strutture automatizzate. A fine anno, la rete ATM-Bancomat consisteva di quasi 1.200 unità che svolsero nell’anno oltre 30 milioni di operazioni; e questo parallelamente agli oltre 7.700 terminali Pos in attività che consentirono lo svolgimento di altri 3,5 milioni di transazioni. In generale, gli interventi realizzati comportarono una revisione delle responsabilità e dei ruoli, una redistribuzione dell’attività interna, una conseguente ridefinizione della struttura di filiale e un’adeguata azione di marketing verso la clientela.

In tale contesto, venne dedicata la consueta massima attenzione alla gestione del Personale, che aumentò di 518 risorse, raggiungendo la consistenza di 19.977 unità (comprese Banca Provinciale Lombarda e Banco Lariano). Largo spazio fu dedicato all’attività di formazione manageriale e tecnico-professionale, finalizzandola principalmente al supporto del cambiamento organizzativo in atto. In particolare, i corsi di inserimento dei “neo assunti” furono orientati all’interazione con la clientela e all’acquisizione delle tecniche di vendita. Vennero inoltre stabiliti, con le Organizzazioni Sindacali, importanti accordi, a seguito della fusione con Banca Provinciale Lombarda e Banco Lariano, per uniformare la disciplina del rapporto di lavoro in un unico contratto integrativo aziendale.

6. Un andamento reddituale positivo nonostante la peggiorata congiuntura economica

Nella nuova configurazione risultante dalla fusione, l’Istituto registrò nel 1993 un andamento nel complesso positivo sotto il profilo reddituale, caratterizzato da una modesta crescita del margine della gestione del denaro e da un rilevante aumento

dei proventi da intermediazione e servizi. Le attività finanziarie totali della clientela gestite dall'Istituto sfiorarono a fine esercizio i 190.000 miliardi, registrando un incremento annuo del 6,3%

Come già avvenne per l'esercizio precedente anche nel 1993, a causa del peggioramento della congiuntura economica e della crisi che coinvolse le imprese italiane, vennero effettuate consistenti rettifiche nei valori dei crediti a cui si aggiunsero interessi di mora stornati dal conto economico, in quanto non se ne prevedeva l'incasso. L'aumento degli impieghi verso la clientela aumentarono quindi solo del 6,5% rispetto al 13,9% del 1992. D'altronde, l'eterogeneità dei dati post-fusione rispetto a quelli dell'esercizio precedente non consentirono di fare adeguati confronti, se non aggregando anche mediante stime i dati dell'Istituto con quelli delle due banche incorporate.

L'utile d'esercizio da ripartire dopo gli accantonamenti previsti risultò di 479 miliardi e consentì al patrimonio netto dell'Istituto di raggiungere gli 9.739 miliardi, dedotta la quota di 268 miliardi proposta per la distribuzione del dividendo.

49.1994

I PRODOTTI INNOVATIVI NELLA NUOVA DIMENSIONE POST-FUSIONE

1. Il migliorato scenario internazionale

Il 1994 fu caratterizzato dalla diffusione, a tutta l'area dei paesi industrializzati, della ripresa economica che nel Nord America e nel Regno Unito si era già avviata fin dall'anno precedente, superando la recessione, talora profonda, che aveva connotato i primi anni '90. A fronte di un saggio di sviluppo intorno al 4% di USA e Regno Unito, più contenuto fu il risultato del Giappone attestatosi intorno all'1%, mentre proseguì il forte regresso economico della Russia e delle altre nazioni dell'ex Unione Sovietica.

Altrettanto variegato fu l'andamento dell'economia in Europa. Infatti, mentre gli stati appartenenti all'Unione Europea realizzarono un incremento del PIL intorno al 2-2,5%, nell'area dell'Est europeo si verificò una profonda divaricazione nei tassi di sviluppo dei singoli paesi. Le economie contigue all'Unione Europea si dimostrarono infatti assai dinamiche. Del tutto univoco fu per contro il trend dell'economia mondiale, che registrò la persistenza di eccezionali tassi di crescita dei paesi di recente industrializzazione, il cui sviluppo, si tradusse in una pressione significativa sui mercati internazionali dei capitali.

2. Luci e ombre della ripresa economica in Italia

L'economia italiana evidenziò nel 1994 una significativa ripresa attribuibile, per la maggior parte, alla domanda estera mentre il contributo della componente interna

risultò ancora contenuto. Tale carenza derivò dalla sostanziale stabilità del reddito reale delle famiglie, soprattutto in relazione all'assai limitato impatto occupazionale nell'ambito del miglioramento in corso. La scarsa crescita della domanda interna e il persistere di una contenuta dinamica salariale permisero comunque di mantenere il livello medio di inflazione a un tasso del 3,9%, leggermente inferiore al 4,2% registrato nell'anno precedente.

Tuttavia la migliorata situazione economica non si riflesse ancora in un alleggerimento delle situazioni aziendali finanziariamente più difficili. Sicché nel 1994 il complesso delle aziende di credito vide salire, senza differenze significative fra la componente a breve e quella a medio e lungo termine, le partite in sofferenza di circa il 30%. Si aprirono invece nuove opportunità per il settore creditizio grazie al nuovo testo unico bancario che liberalizzò gli insediamenti e consentì alle banche di operare in tutti i settori delle attività di intermediazione finanziaria (la cosiddetta "de specializzazione operativa delle banche"). Tale normativa, da cui conseguì un maggior grado concorrenziale, favorì il processo di concentrazione in atto fra gli istituti di credito, fenomeno in linea con quanto avvenuto nei principali paesi occidentali.

3. Il primo esercizio del San Paolo nella nuova dimensione post-fusione inaugurato con prodotti innovativi

L'esercizio 1994 fu il primo in cui il San Paolo operò nella più ampia configurazione assunta dopo la fusione con il Banco Lariano e la Banca Provinciale Lombarda, perfezionata nel dicembre 1993. Al fine di ottimizzare i vantaggi derivanti dalla nuova dimensione operativa, l'Istituto procedette, da un lato, all'adattamento della struttura di sede centrale e della rete di vendita e, dall'altro, alla definizione delle linee di intervento nell'area tecnologica, attraverso il varo di un apposito piano di sviluppo del sistema informativo aziendale, che fissava le azioni da intraprendere in termini di procedure informatiche, di tecnologie e di poli di elaborazione.

Sotto l'aspetto operativo, pur in un difficile contesto nazionale caratterizzato da una crescita moderata dei volumi intermediati e da un peggioramento della redditività dell'intero sistema, l'Istituto seppe cogliere le opportunità derivanti dalla più ampia dimensione acquisita con la fusione. Innanzitutto, proseguì nella politica di consolidamento della presenza sul territorio, nonché nella ricerca dell'efficienza in tutte le possibili forme. In secondo luogo, supportò l'espansione della rete col

costante miglioramento della gamma di prodotti e servizi offerti alla clientela, ampliandoli sensibilmente, soprattutto nel segmento retail rivolto ai privati e nel comparto del risparmio gestito. Tra i prodotti di particolare rilevanza venne costituito un presidio unificato nel comparto della “banca elettronica” e fu avviato lo studio di un sistema di “asset & liability management”, gestione delle attività e passività, per migliorare il presidio dei rischi di mercato.

Numerosi e variegati furono i nuovi prodotti di particolare valenza: il “Conto S”, conto corrente di servizio senza remunerazione e senza costi; “San Paolo Senior” per i pensionati, associando al conto corrente servizi nel campo assicurativo, di assistenza sanitaria e di consulenza; “Condominium” indirizzato agli amministratori di condominio e, nell’area del risparmio gestito, “Sanpaolo Conto Cash” che consentiva l’investimento nel “Fondo Cash” delle somme eccedenti le normali necessità e il disinvestimento tempestivo in caso di esigenze di spesa.

4. Il rallentamento della raccolta e il contenimento selettivo degli impieghi compensati dalle positive attività finanziarie nel quadro di un mercato sfavorevole

In un difficile contesto di mercato, caratterizzato da un sensibile rallentamento della raccolta bancaria, l’Istituto fu in grado di proseguire positivamente lo sviluppo delle attività finanziarie gestite per conto della clientela, che si attestarono a fine anno a oltre 200 mila miliardi. Sulla base di tali dati, la quota di mercato dell’Istituto registrò un ulteriore avanzamento portandosi al 6,9%. Un contributo rilevante al miglioramento della posizione venne fornito dalle oltre 400 nuove Filiali aperte nell’ultimo quadriennio. In tale periodo, caratterizzato da un’intensificazione della concorrenza a seguito della liberalizzazione dell’apertura degli sportelli, l’Istituto aumentò la quota di mercato sulla raccolta ordinaria in lire da residenti di oltre mezzo punto percentuale.

Sul fronte degli impieghi l’andamento fu meno positivo. Le sovvenzioni alla clientela segnarono nell’esercizio 1994 una sensibile flessione a conferma della debolezza strutturale della domanda di credito, che connotò l’inizio della nuova espansione economica. Al contenimento degli impieghi contribuì anche l’intenso ricorso al mercato dei capitali e il miglioramento dei risultati economici, e quindi l’autofinanziamento delle imprese, in particolare di quelle con forte propensione alle esportazioni. A tali elementi si aggiunsero fattori interni quali la politica di attenta

selezione della clientela e delle opportunità di finanziamento attuata dall'Istituto, la necessità di razionalizzare gli affidamenti condivisi con le reti della ex Banca Provinciale Lombarda e dell'ex Banco Lariano a seguito della fusione nonché la trasformazione, in partecipazioni, di crediti in essere verso alcuni gruppi in temporanea difficoltà.

L'azione congiunta di tali fattori determinò una contrazione di circa 11.000 miliardi di lire dell'ammontare complessivo dei finanziamenti alla clientela, attestatisi a fine esercizio a poco più di 91 mila miliardi, con una flessione su base annua del 10,7% a fronte dell'incremento del 6,4% registrato nel 1993. La quota di mercato detenuta dall'Istituto nel settore degli impieghi ordinari alla clientela residente subì così una sensibile riduzione, passando dal 7,4% di fine '93 al 6,7% di fine '94.

5. La continuità della politica di ampliamento della rete, di orientamento al mercato e di riduzione del Personale.

Nel 1994 furono attivati numerosi nuovi punti operativi raggiungendo a fine anno le 1.081 unità (+ 13%) oltre a 12 Filiali estere e 9 uffici di rappresentanza. Le iniziative riguardarono, come negli anni più recenti, prevalentemente le regioni di tradizionale insediamento (Lombardia e Piemonte) nonché le principali aree metropolitane del paese e quelle del centro e del sud. Caratteristica peculiare dei nuovi sportelli fu la ridotta dimensione con un limitato numero di addetti (3 – 4 unità). Lo sviluppo qualitativo e il suo adeguamento alle mutate condizioni di mercato si realizzò anche grazie all'estensione del modello organizzativo di Filiale Orientata al Mercato (FOM), portando a 65 gli sportelli organizzati secondo la nuova struttura che prevedeva una divisione funzionale per cliente anziché per prodotto. Vennero inoltre realizzati e/o portati a termine interventi di carattere strutturale e operativo nelle zone di competenza di Banca Provinciale Lombarda e di Banco Lariano, adottando una nuova classificazione delle Filiali con la creazione di 8 Direzioni territoriali, cui facevano capo le 30 Aree operative.

Notevoli furono gli interventi tecnologici che, oltre alla maggiore funzionalità operativa e al potenziamento delle strutture automatizzate (1.300 Bancomat e 10.500 POS), permisero un'ulteriore riduzione dell'organico di 205 unità, attestandolo a 19.772 risorse. Considerevole fu l'attività di formazione del Personale, a tutti i livelli, tenuto anche conto degli interventi necessari su quello delle ex banche fuse.

6. La negativa influenza dell'andamento dei mercati sui risultati reddituali

L'andamento reddituale dell'Istituto alla fine dell'esercizio 1994 fu negativamente influenzato dal contesto generale dei mercati finanziari. Il margine di interesse risentì della riduzione del differenziale tra redditività media degli impieghi e costo della raccolta. In particolare, nella seconda metà dell'anno, influirono sulla formazione del reddito, le tensioni manifestatesi sui tassi di interesse, anche se l'andamento negativo dei margini di interesse e dei profitti di operazioni finanziarie fu in parte controbilanciato dall'aumento delle commissioni su servizi e dalla politica di controllo dei costi operativi. Pure in quel difficile contesto di mercato l'Istituto seppe infatti ampliare i rapporti con la clientela, puntando sulla varietà e sulla qualità dei servizi offerti, governando nel contempo i processi di formazione della spesa, senza penalizzare lo sviluppo.

L'utile d'esercizio da ripartire, dopo gli accantonamenti previsti, risultò di 231 miliardi (contro i 479 del 1993) e consentì al patrimonio netto dell'Istituto di raggiungere L. 10.681 miliardi, dedotta la quota di 179 miliardi proposta per la distribuzione del dividendo.

Notevole incremento subì per contro il coefficiente patrimoniale di solvibilità al 31 dicembre, inteso come rapporto tra il patrimonio utile ai fini di vigilanza e l'attivo ponderato, che risultò dell'8,9% circa, a fronte del 7,9% di fine '93. Rispetto al 7% minimo prescritto per le banche appartenenti a un gruppo creditizio, il coefficiente dell'Istituto consentiva un margine potenziale di espansione degli impieghi di oltre 30 mila miliardi.

50.1995

IL NUOVO PIANO TRIENNALE E CONCENTRAZIONE E RISTRUTTURAZIONE DEL GRUPPO

1. La scarsa crescita dell'economia riflessa nel modesto andamento del settore bancario italiano

Le attese economiche positive del 1995 riguardarono l'Europa, la cui crescita avrebbe dovuto superare l'economia americana per la quale si pronosticava un rallentamento. Sennonché quest'ultimo non fu così forte da produrre spinte inflazionistiche, anche perché i tassi di interesse vennero impostati verso una riduzione tanto per le brevi che per le lunghe scadenze. Del resto le aspettative europee si realizzarono parzialmente in quanto, a un primo semestre di discreta crescita subentrò una fase di rallentamento dovuta, in particolare, a una scarsa dinamica dei consumi interni e a una domanda estera limitata a alcune economie. Tale andamento riguardò specialmente la Germania e la Francia.

In tale contesto, l'economia italiana venne condizionata dalla debolezza della lira, dalla finanza pubblica e dalle incertezze politiche. Inoltre, furono scarsi i consumi interni compensati, nel primo semestre, dalla domanda esterna. A loro volta, i tassi di interesse incontrarono notevoli difficoltà a allinearsi a quelli europei e l'inflazione, a fine anno, salì al 5,8% rispetto a quella programmata del 4,5%. Quanto al settore bancario, per la raccolta l'incremento fu veramente modesto (+1%) in quanto il risparmio accumulato si era indirizzato verso le obbligazioni, i pronti contro termine (+ 30%) e i certificati di deposito oltre i 18 mesi. Parimenti gli impieghi segnarono un modesto incremento, al contrario delle sofferenze sempre molto elevate specie per i prestiti a medio/lungo termine.

2. Un piano strategico originale come segnale forte del ruolo primario del San Paolo e del Gruppo per la crescita dell'economia

Prima di esporre i risultati raggiunti dall'Istituto nel corso dell'anno, appare opportuno illustrare due argomenti corposi e importanti che coinvolsero il Gruppo: in questo paragrafo, il Nuovo Piano Triennale assolutamente innovativo; nel successivo, le operazioni di concentrazione e ristrutturazione del Gruppo stesso.

L'originalità del piano consisteva in una novità di tutto rispetto: l'obiettivo veniva definito non in termini di volumi di crescita, ma di ritorno atteso per il capitale investito dagli azionisti (ROE). In sostanza, dai piani alti dell'Istituto si lanciava alla base un messaggio a dir poco rivoluzionario: il ROE del San Paolo, che pur già figurava nella fascia alta delle banche italiane, "doveva" registrare un ulteriore sensibile miglioramento. Per raggiungere i risultati, veniva esposto un ampio programma strategico, articolato in punti di forza operativi, che qui si possono solo accennare per sommi capi:

- aumentare l'incidenza dei ricavi da servizi rispetto a quelli da impieghi;
- mantenere le quote di mercato, selezionando la clientela per incrementare la redditività;
- ridurre gli immobilizzi attraverso la dismissione di beni (edifici, partecipazioni ecc.) non ritenuti strategici;
- diminuire le sofferenze;
- effettuare un attento controllo dei costi operativi, cominciando da quelli del Personale. In quest'ottica, era all'esame un programma di interventi relativi agli emolumenti e alle retribuzioni dei dirigenti di alto livello (*top management*).

3. Le innovative operazioni di concentrazione e ristrutturazione del Gruppo

Nel corso del 1995 venne portata a termine la fusione per incorporazione della Banca Nazionale delle Comunicazioni, approvata l'anno precedente, con un aumento del capitale sociale dell'Istituto da L. 7.429 miliardi a L. 7.886 miliardi, sulla base di un concambio di 2 azioni San Paolo ogni 13 della BNC. L'operazione, perfezionata con atto di fusione stipulato il 15 settembre con decorrenza dal 1° gennaio 1995, consentì un incremento della rete di 62 sportelli, della raccolta diretta di circa 3.000 miliardi, degli impieghi di 2.000 miliardi e di 1.100 dipendenti.

Ma il progetto più importante fu la ristrutturazione che coinvolse il Sanpaolo Bank Holding, (Capogruppo), l'Istituto e il Crediop (Consorzio di Credito per le Opere Pubbliche). Da un lato, venne infatti perseguito un vasto riassetto partecipativo del Gruppo per accentrare in capo all'Istituto il business bancario in Italia e all'estero, dall'altro il Crediop venne incorporato nel San Paolo per un successivo conferimento in una nuova società dell'attività di finanziamento agli enti locali e alla pubblica amministrazione.

Nell'ambito della ristrutturazione, nel mese di settembre, l'Istituto conferì alla Holding le partecipazioni di controllo detenute nel Crediop, nella Banque Sanpaolo di Parigi e nel Banco Sanpaolo di Barcellona nonché quelle nella Sanpaolo Fiduciaria e Sanpaolo Vita, nonché le partecipazioni di minoranza in IMI, Efibanca, Ferruzzi Finanziaria e Finmeccanica. I trasferimenti, avvenuti sulla base di valutazioni fatte da società esperte, comportarono ovviamente minus/plus valenze nei bilanci interessati.

Quanto all'incorporazione del Crediop, l'operazione si concluse con un ulteriore aumento del capitale sociale dell'Istituto a L. 8.160 miliardi, con un concambio di 10 azioni San Paolo ogni 4 Crediop. L'atto di fusione venne stipulato il 19 dicembre con decorrenza dal 1° gennaio 1995. Dall'incorporazione scaturì un incremento dell'attività creditizia per circa 40.000 miliardi, della raccolta diretta per 25.000 miliardi e di 400 dipendenti

Numerose furono le comunicazioni al Personale in merito. La circolare 10160 del 9 maggio, con l'oggetto "Modifiche della struttura organizzativa dell'Istituto e connessi movimenti di personale direttivo", riportava i criteri ispiratori della nuova organizzazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione il giorno stesso, con lo schema organizzativo diviso nelle varie funzioni, ciascuna delle quali con il nominativo del diretto responsabile. A questa fece seguito, il 4 agosto, altra circolare che completava la struttura. Poi la lettera circolare del 18 settembre, avente per argomento "Fusione per incorporazione della Banca Nazionale delle Comunicazioni", spiegava gli aspetti procedurali, i rapporti tra le Filiali e il mondo bancario. Una successiva circolare del 2 ottobre completava l'argomento di cui sopra, evidenziando il passaggio al San Paolo di tutte le unità amministrative. Il 13 dicembre vennero comunicati i prospetti contenenti gli organigrammi, in vigore dal 16 ottobre, della Sede Centrale e preannunciato un nuovo fascicolo "Struttura ed attività della Sede Centrale". Infine, con lettera circolare del 21 dicembre con l'oggetto "Fusione per incorporazione del Crediop S.p.A.", venne comunicato che con effetto dal 1° gennaio 1995 il Crediop era stato incorporato nell'Istituto Bancario San Paolo di

Torino S.p.A., evidenziando le variazioni in materia operativa valide dall'1/1/1996.

Gli importanti cambiamenti avvenuti nel corso dell'anno a seguito delle incorporazioni, comportarono alcune variazioni nella composizione dell'azionariato, talché la quota di controllo detenuta dal Sanpaolo Bank Holding (Capogruppo) scese dal 75,8% al 65%.

4. Gli ulteriori interventi più significativi sulle partecipazioni

Nel campo delle partecipazioni, si registrarono altri notevoli interventi, che riguardarono in particolare: la cessione da parte del Crediop di una quota pari al 19,5% del capitale del Banco Ambrosiano Veneto S.p.A., l'acquisto dell'1,04% della Mediaset S.p.A., l'acquisto del 6% dell'Ilva S.p.A. a fronte di una diminuzione di pari importo dell'esposizione, l'adesione al risanamento del gruppo Ferruzzi, l'acquisizione del 15% nella Lingotto Uffici S.p.A. A fine esercizio le partecipazioni dell'Istituto ammontarono L. 2.713 miliardi, dopo rettifiche di valore e svalutazioni.

5. Flessioni e miglioramenti di raccolta e impieghi per difficoltà congiunturali

Molto variegati si presentarono gli andamenti delle attività nel corso del 1995. La raccolta diretta a livello di Gruppo in Italia manifestò un discreto aumento, seppur inferiore all'anno precedente, in cui aveva registrato un incremento quasi nullo, contro la crescita del 9% della raccolta indiretta. Nell'ambito delle Filiali estere, la raccolta ebbe invece una flessione di circa il 10%, dovuta alla maggiore onerosità del reperimento di titoli per i pronti/contro termine. Quanto alle obbligazioni San Paolo, il relativo collocamento segnò una contrazione riconducibile alla minore operatività del Crediop. Tuttavia, la quota sul mercato domestico rimase inalterata al 7%.

Molto positivo fu invece l'andamento della raccolta indiretta, che nel suo complesso raggiunse, a fine anno, la considerevole somma di quasi 100.000 miliardi di lire con il risparmio gestito in promettente ripresa. In particolare, i fondi comuni di San Paolo Fondi, collocati sia direttamente sia attraverso Sanpaolo Invest, fecero registrare una quota di mercato del 4%. Il comparto dei fondi segnò un sensibile miglioramento a fine anno, suscitando aspettative future ottimistiche, mentre chiusero in sensibile flessione le gestioni patrimoniali a causa della debolezza della lira. Significativo fu anche lo sviluppo delle polizze vita, grazie all'ampliamento della gamma dei prodotti offerti.

Sul fronte dell'attività creditizia, l'Istituto registrò un costante miglioramento, raggiungendo i 133.000 miliardi di lire, malgrado una congiuntura economica che affiancava settori in forte espansione con altri ancora in crisi. Gli impieghi delle Filiali italiane furono quelli con i maggiori incrementi, grazie in particolare alle esportazioni, seppure con un calo del 20% nei finanziamenti in valuta a causa della variabilità dei cambi. Nel campo immobiliare, si verificò un risveglio delle compravendite degli edifici per uso residenziale, anche grazie alla linea di prodotti "Sanpaolo Domus". Nei settori di credito speciale, si registrò una ripresa degli impieghi agrari dopo due anni di flessione causata dall'abolizione del conto corrente agrario, dai nuovi competitori e dalla limitazione degli incentivi, mentre diminuirono i finanziamenti nel comparto delle opere pubbliche e del credito industriale. Comunque la quota di mercato sugli impieghi a residenti si era stabilizzata al 10%, come nell'anno precedente. In crescita le posizioni in sofferenza, seppure nettamente inferiori a quelle del sistema e con una previsione di ricupero superiore al 50%.

6. Un singolare *reperto* delle nozioni e regole già allora in auge nell'attività di collocamento e intermediazione di titoli

Nelle fonti documentali consultate per il 1995, appaiono di particolare interesse alcune note esplicative su nozioni e regole che erano di casa al San Paolo, ormai costellate di termini tecnici anglosassoni. Veniva illustrato per esempio il *risk management*, che racchiudeva tutti i rischi potenziali provenienti vuoi dall'attività finanziaria tradizionale (es. operazioni interbancarie) vuoi da strumenti innovativi, in particolare dai derivati: contratti o titoli con i relativi prezzi basati sul valore di mercato di altri strumenti finanziari (es. azioni, valute, tassi d'interesse). Si trattava in genere di formule operative, allora di recente invenzione, non solo per usi speculativi, ma anche difensivi. Tra questi ultimi, era in forte crescita lo *swap*: contratto di scambio di flussi di cassa tra due controparti; un'efficace modalità di copertura dei rischi finanziari, utilizzato in particolare dalle banche.

Tali attività venivano svolte, oltreché dalla Sede Centrale, anche dalle Filiali di Londra, New York e Singapore sotto la diretta responsabilità e supervisione della Direzione dell'Istituto. Ampiamente spiegate erano le tre forme più consuete di rischio: a) di credito, dove esisteva la possibilità che una controparte non adempisse alle obbligazioni nei confronti della Banca; b) di mercato, con riferimento all'incer-

tezza dei tassi di interesse, di cambio e dei prezzi; c) *Asset & Liability Management*, che comprendeva l'insieme dei rischi finanziari insiti nella struttura patrimoniale dell'Istituto (letteralmente: gestione delle attività e passività). Le spiegazioni raggiungevano il culmine dell'interesse della materia trattata, con l'affermazione che, alla fine di ogni anno, un'attenta analisi dei rischi di cui sopra conduceva a un'attendibile valutazione del mercato. Quest'ultima ovviamente consentiva di ipotizzarne l'impatto, sia a breve che a medio periodo, sul conto economico e sul patrimonio della Banca.

Quanto all'andamento dell'operatività in materia, il 1995 fu caratterizzato da risultati del tutto lusinghieri. Il portafoglio titoli presentò, a fine anno, un valore complessivo di ben 35.680 miliardi tra titoli immobilizzati (828 miliardi di lire dovuti quasi interamente a forme stabili di raccolta fatta da Filiali estere) e titoli di tesoreria e negoziazione. Le aspettative di riduzione dei tassi comportarono un calo di collocamento dei B.O.T (Buoni Ordinari del Tesoro) e dei C.C.T. (Certificati di Credito del Tesoro) a favore dei B.T.P. (Buoni del Tesoro Poliennali) e C.T.Z. (Certificati del Tesoro "zero coupon", senza cedola), con un progressivo allungamento delle scadenze. L'attività degli strumenti derivati venne concentrata presso la Sede Centrale e le Filiali di Londra e New York: il loro importo con controparti esterne si assestò a 285.000 miliardi circa con una notevole varietà di prodotti. L'attività di collocamento e intermediazione con la clientela fu di assoluto rilievo anche per le attese riduzioni dei tassi. I titoli collocati sul mercato superarono gli 80.000 miliardi, con una quota di mercato del 7,8% sul totale delle nuove emissioni.

7. L'andamento patrimoniale contrassegnato da un ampio coefficiente di adeguatezza e solvibilità

Il patrimonio netto dell'Istituto passò, alla fine dell'esercizio 1995, da 10.681 a 12.702 miliardi di lire, non solo grazie ai risultati economici di bilancio, ma anche agli aumenti di capitale avvenuti a seguito delle fusioni con il Crediop e la Banca Nazionale delle Comunicazioni. Tale incremento significativo accrebbe ovviamente il coefficiente di adeguatezza patrimoniale, che veniva misurato secondo le disposizioni della Banca d'Italia. Si divideva in patrimonio di base, che comprendeva il capitale sociale e le riserve patrimoniali al netto delle immobilizzazioni immateriali, e in patrimonio supplementare, costituito dalle passività subordinate e dalle riserve da rivalutazioni. Sulla base di tali disposizioni, si determinò un patrimonio comples-

sivo di L. 12.005 miliardi, che fronteggiava attività per un totale di quasi 124.000 miliardi. evidenziando, quindi, un coefficiente di solvibilità del 9,7% contro il 7% minimo richiesto. Il bilancio venne certificato dall'Arthur Andersen S.p.a

8. Il rilevante ricupero dell'andamento reddituale assorbito da una rigorosa politica di bilancio

Il migliorato andamento reddituale rappresentò nel 1995 un significativo ricupero rispetto all'esercizio precedente. Sennonché la rigorosa politica di valutazione del rischio comportò ulteriori rettifiche del valore dei crediti, con il conseguente contenimento del risultato finale rispetto ai margini operativi. Pesarono difatti negativamente sul conto economico gli ingenti interessi di mora maturati, ma stornati perché irrecuperabili, nonché i minori interessi conseguenti ai piani di ristrutturazione. L'utile di esercizio risentì inoltre dell'incremento delle sofferenze, delle varie rettifiche del portafoglio crediti, degli accantonamenti per rischi e oneri, anche se in parte compensati dai risultati straordinari derivati dall'incorporazione del Crediop.

Il margine d'interesse (eccedenza tra interessi attivi e passivi) si assestò a L. 4.260 miliardi a seguito di una ripresa dei volumi di credito, di un aumento dello spread (differenza) tra tassi attivi e passivi, di una minore incidenza della riserva obbligatoria e del consistente aumento dei prestiti subordinati. Il margine di intermediazione (somma del margine di interesse con altri ricavi netti) si attestò a L. 5.728 miliardi con un incremento dell' 8,6% rispetto all'anno precedente, aumento riconducibile prevalentemente alle commissioni e ai dividendi. Il risultato di gestione venne propiziato da un'attenta azione di contenimento dei costi al di sotto dell'inflazione annuale, a fronte di un aumento del 15% delle imposte indirette e tasse e del 40% dell'imposta di bollo. L'utile netto dell'Istituto venne determinato in L. 1.929 miliardi, con un incremento superiore al 13%.

9. Una panoramica promettente della rete nazionale e estera anche a livello di Gruppo e la novità del modello divisionale per la Sede Centrale

La rete territoriale vide un rallentamento nell'apertura di nuove Filiali, limitate a 39 punti operativi ai quali si aggiunsero però i 62 sportelli provenienti dalla ex Banca Nazionale delle Comunicazioni. Alla fine del 1995, le Filiali italiane dell'Istituto erano 1.179, con una quota del 5% del sistema.

Vari segnali di saturazione in alcuni mercati portarono a individuare nuove politiche di copertura territoriale. In tale ottica, si operò con estrema selettività nella scelta dei nuovi sportelli e della loro specializzazione, prendendo come modello la “Filiale orientata al mercato”. Vennero così portati a 91 i nuovi sportelli di questo tipo.

Sul fronte internazionale, si provvide all’apertura di una nuova Filiale a Vienna e di un Ufficio di rappresentanza a Istanbul, chiudendo nello stesso tempo l’Ufficio di Zurigo e confermando Londra, New York e Singapore come Filiali a vocazione finanziaria. Va infine aggiunto che la Banque Sanpaolo operava in Francia con 43 sportelli e che il Banco Sanpaolo, al quale era stata conferita la Filiale di Madrid, contava su 143 Filiali in Spagna.

Nel campo delle infrastrutture tecnologiche i Bancomat, con un aumento del 20%, giunsero a quota 1.500 circa con 38 milioni di operazioni. Nel contempo i POS (“point of sale”, punti di vendita), ossia le apparecchiature per il pagamento automatico degli acquisti presso esercizi commerciali, avevano raggiunto la cifra di 12.600 con 9 milioni di transazioni, le carte di credito circa 300 mila, quelle di debito in circolazione 1.140.000. Notevolmente aumentati inoltre i collegamenti telematici con le imprese.

Del tutto rivoluzionata fu infine la struttura organizzativa agli alti livelli della Banca. L’Istituto adottò il modello multidivisionale per la Sede Centrale mediante la costituzione delle Divisioni Corporate (per le aziende), Crediti, Finanza, Reti, Bilancio e Programmazione, che riferivano alla Direzione Generale, mentre alle dipendenze dell’Amministratore Delegato vennero collocate le funzioni di supporto e il sistema informativo.



Rete filiali alla fine del 1995

10. Il notevole incremento del Personale, proveniente dagli enti creditizi incorporati, nella continuità della formazione

L'organico dell'Istituto raggiunse a fine esercizio le 21.453 unità, delle quali 467 operanti nella rete estera, con un incremento di 1.681, quasi tutte provenienti da Banca Nazionale delle Comunicazioni e Crediop. Il Personale era così articolato: 215 dirigenti, 3.642 funzionari, 3561 quadri e 14.035 impiegati e ausiliari. In continuità con le collaudate esperienze formative, vennero attivati corsi riguardanti essenzialmente il processo di fusione con le altre banche nonché il cambiamento organizzativo delle Filiali, specie per il settore operativo. In tale contesto, vennero avviati specifici programmi, volti al miglioramento della professionalità del Personale a contatto con la clientela.

11. L'andamento oscillante del titolo azionario e la sua composizione

Come per tutto il settore, nel 1995 le azioni San Paolo risentirono delle tensioni provocate dalla scarsa redditività, con valutazioni degli analisti di progressiva contrazione dello spread dei tassi e di rigidità nel costo del lavoro, talché i miglioramenti reddituali erano affidati unicamente all'incremento dei ricavi da servizi. Il valore dell'azione fu segnato perciò da un andamento altalenante, che l'abbassò a una quotazione sostanzialmente inferiore a quello nominale di L. 10.000.

12. Il rafforzamento patrimoniale grazie ai risultati di bilancio

Il bilancio del San Paolo al 31 dicembre 1995 si chiuse con un utile netto di 278 miliardi di lire, che consentì di attribuire il 10% alla riserva legale, analoga percentuale alla riserva statutaria e 26 miliardi alla riserva straordinaria, incrementando i fondi patrimoniali di circa 82 miliardi: un rafforzamento patrimoniale di particolare rilievo per fronteggiare la difficile congiuntura. La riserva straordinaria venne inoltre incrementata dagli avanzi di incorporazione del Crediop e della Banca Nazionale delle Comunicazioni per un totale di circa 197 miliardi. Il bilancio, certificato dalla Arthur Andersen S.p.A., venne approvato con la distribuzione agli Azionisti di un dividendo di L. 240 per azione per complessivi 196 miliardi.

51.1996

UN PIANO DI PREPENSIONAMENTI RIUSCITO NELLA CONTINUITÀ DELLE RISTRUTTURAZIONI

1. Un anno difficile per il settore bancario italiano nel contesto di un netto peggioramento economico a livello nazionale

Nel corso del 1996 l'economia internazionale registrò un andamento difforme dall'attività produttiva, rimasta su livelli elevati negli USA e nel Regno Unito, ma debole in Europa e stentata in Giappone. In Europa, si registrò un andamento economico altalenante, con un sostanziale aumento della disoccupazione e un generale sforzo per ridurre i disavanzi pubblici. Grazie all'applicazione del trattato di Maastricht, questi ultimi passarono in media dal 5 al 4,4% del Pil.

Anche in Italia l'economia subì un netto peggioramento, dovuto a un calo della domanda interna, al rallentamento delle esportazioni e alla riduzione degli investimenti per il venir meno degli incentivi fiscali e le incerte prospettive della domanda. Diminuirono pure le importazioni, rimanendo comunque superiori alle esportazioni, che procurarono un consistente avanzo delle partite correnti. Inoltre, da un lato il tasso di crescita del costo della vita scese al 3,9% come l'inflazione, dall'altro quello di disoccupazione superò il 12%. Inoltre, a fronte del peggioramento dei conti pubblici, l'obiettivo della politica monetaria della Banca d'Italia, volta a risanarne la finanza, ridusse notevolmente il differenziale fra i titoli italiani e quelli tedeschi, provocando la discesa di 2,2 punti percentuali del rendimento dei B.T.P. decennali. Nel settore bancario, i bassi tassi d'interesse, tanto attivi che passivi, ridussero il margine dei fondi intermediati, con un forte impatto negativo sui conti

economici, compensato dai guadagni in conto capitale. In miglioramento la crescita dei depositi; fiacca invece per gli impieghi.

2. I considerevoli risultati economici e patrimoniali malgrado gli oneri del piano di incentivazione al pensionamento

Una singolarità eccezionale contraddistinse i notevoli risultati economici e patrimoniali a livello di Istituto e di Gruppo, a conclusione dell'esercizio 1996. Scaturirono infatti, come sempre, dal positivo andamento dei ricavi e del contenimento dei costi. Sennonché si diede il caso che proprio in quell'anno era stato realizzato con successo il piano di incentivazione al pensionamento, con i conseguenti oneri a carico del conto economico dell'Istituto. In poche parole, i proventi superarono ampiamente anche tali costi. Talché l'utile netto del San Paolo fu di L. 517 miliardi, con un incremento dell'86% e un dividendo quasi raddoppiato, rispetto al 1995. Ne conseguì (lettera del Presidente prof. Gianni Zandano agli azionisti), un sensibile aumento del R.O.E. (*return on equity*: indice di redditività del capitale investito), che raggiunse il 5,2%; una cifra che collocava la Banca ai vertici del sistema italiano, anche se il 1996 non era stato facile per il settore. Veniva inoltre sottolineato che l'utile consolidato del Gruppo era aumentato del 36% attestandosi a 603 miliardi, attribuibile pressoché totalmente all'Istituto (517) e al Crediop (72).

Sotto l'aspetto operativo, particolare rilievo venne dato agli specifici fattori economici che incisero maggiormente sulla formazione dell'utile, quali in particolare il buon andamento delle commissioni e dei profitti finanziari e l'aggravio straordinario degli oneri relativi al piano di incentivazione al pensionamento. Ma analoghe sottolineature vennero date anche alla riduzione dei tassi, che fu particolarmente intensa, specie nel secondo semestre, in entrambe le fasce (attivi e passivi), e soprattutto per i secondi. La flessione dei tassi passivi riguardò specialmente i certificati di deposito e la raccolta a vista, nonché le obbligazioni a tasso variabile.

I proventi dell'attività di negoziazione titoli, nel loro complesso, erano più che raddoppiati grazie alle sale operative che avevano saputo cogliere le opportunità offerte dal mercato. Al tempo stesso, l'ottima riuscita del controllo dei costi attraverso il piano menzionato riguardò 928 dipendenti, con un costo di circa 130 miliardi totalmente spesi nel corso dell'esercizio. Vennero poi dismesse le partecipazioni non più ritenute strategiche e migliorata la situazione dei crediti in sofferenza, anche attraverso la cessione sul mercato di molte posizioni. Inoltre, si realizzò la vendita

di numerosi immobili di proprietà a seguito delle razionalizzazioni conseguenti alle fusioni intercorse. Soddisfacente fu lo sviluppo del risparmio gestito tanto per il volume che per la redditività. Quanto alla crescita degli sportelli, avvenne più in termini qualitativi che quantitativi, con ampio spazio alla banca elettronica accompagnata da ingenti investimenti tecnologici, anche in vista della Moneta Unica Europea.

Come si può vedere dagli andamenti più che positivi sopra illustrati, l'incremento dell'utile netto del 22,2%, sarebbe stato ovviamente ancor più elevato, in assenza dell'incentivazione al collocamento a riposo. E di tutta evidenza infatti che, senza gli oneri da esso derivati, l'utile netto sarebbe balzato a 647 miliardi (517+130). Ma è altrettanto palese la lungimiranza che aveva portato all'ideazione e realizzazione del piano, sul versante della riduzione dei costi in chiave futura, considerata oltretutto la lusinghiera cifra dei 517 miliardi di utile netto raggiunta. Naturalmente, questo come altri dati di bilancio significativi non erano confrontabili con i dati riferiti agli esercizi precedenti, in quanto successivi allo scorporo delle attività confluite nel Crediop.

3. Un'encomiabile iniziativa di "credito solidale" nel contesto di un significativo incremento del risparmio gestito e di un limitato calo degli impieghi

Nel 1996 la raccolta dell'Istituto ebbe un andamento diversificato secondo i vari strumenti utilizzati. Le attività finanziarie gestite superarono complessivamente i 254.000 miliardi di lire, con un aumento del 6,7%. Risultato che venne raggiunto nonostante una diminuzione della raccolta diretta, tuttavia compensata da un notevole incremento del risparmio gestito, che permise al San Paolo di portare la quota di mercato delle attività anzidette a quasi l'8%. Il calo della raccolta diretta di circa il 2% fu dovuto a una sensibile diminuzione dei pronti/contro termine a favore del risparmio gestito, mentre i certificati di deposito vennero penalizzati dall'aumento della ritenuta sugli interessi da conti correnti e altri depositi di denaro dal 12,5 al 27%, disposto da un decreto legislativo a metà anno. Questo provvedimento favorì le obbligazioni il cui collocamento avvenne per i due terzi a partire dal mese di luglio. L'offerta del risparmio gestito, comprensivo dei fondi comuni, delle gestioni patrimoniali e delle polizze vita, che era stato individuato come prioritario nel piano strategico, diede i risultati attesi triplicando le consistenze nel corso dell'anno, con ulteriori aspettative dettate dalle trasformazioni in atto del sistema pensionistico italiano.

Gli impieghi ebbero un modesto calo, poco meno del 5%, dovuto al maggior autofinanziamento delle imprese e al rientro di alcune sovvenzioni di rilevante im-

porto, essenzialmente per rimborsi anticipati di competenza del “vecchio” Crediop. Si trattò tuttavia di una diminuzione che ebbe un’incidenza contenuta nello 0,50% sulla quota di mercato, che scese intorno al 7%. Nell’ambito dei crediti speciali, il fondiario continuò a risentire della stasi del mercato immobiliare. Di conseguenza fu veramente limitato l’incremento annuo delle operazioni, che del resto vennero effettuate maggiormente con i privati che con le imprese edilizie. Una flessione negli impieghi registrò il credito agrario a causa delle difficoltà nel settore dell’allevamento. Quanto al finanziamento delle opere pubbliche, con la nascita del “nuovo” Crediop si instaurò tra l’ente e le Filiali un proficuo rapporto di collaborazione, col risultato che la rete delle Filiali procacciò oltre 120 operazioni per circa 1.000 miliardi. Proseguì inoltre favorevolmente il piano di riduzione dei crediti in sofferenza, che registrarono una flessione di oltre il 4% grazie a nuovi stralci, alla decisa politica di transazioni e alla cessione alla Morgan Stanley di circa 2.100 mutui fondiari, iscritti a bilancio per 373 miliardi, a un prezzo di 200 miliardi. L’operazione venne perfezionata con la formula *pro soluto* comportante solo la garanzia dell’esistenza e della validità dei crediti.

Alla fine dell’esercizio, il San Paolo avviò una provvida iniziativa di “credito solidale” per prevenire il ricorso all’usura da parte di chi era in grave disagio. Mediante un fondo di garanzia appositamente costituito, diede inizio a speciali erogazioni di credito a un costo inferiore al *prime rate*, che era già il tasso minimo applicato sui prestiti ai migliori clienti.

4. La ristrutturazione degli organi amministrativi e direzionali nel quadro del continuo sviluppo territoriale e di specializzazione della rete

Ai sensi dello statuto e in conformità delle disposizioni della Consob, il Consiglio di Amministrazione provvide nel 1996 alle nomine aventi carattere di urgenza riguardanti i vari organi, quali il Comitato Esecutivo, con poteri sulle operazioni istituzionali inerenti alle attività dell’Istituto e su spesa e personale, l’Amministratore Delegato con poteri in materia gestionale, di personale, di spesa nonché di quanto necessario per l’attività ordinaria della Banca, e il Direttore Generale. A quest’ultimo spettava dar corso alle delibere assunte, provvedere alla gestione degli affari correnti, sovrintendere alla struttura e al funzionamento dei Servizi centrali e della rete territoriale e determinare attribuzioni e destinazioni del Personale, esclusi i dirigenti.

Quanto alla rete, quella nazionale era ulteriormente cresciuta raggiungendo un totale di 1.242 punti operativi, dove emergevano specifiche Filiali, *corporate* rivolte

alle aziende e *private banking* a servizio della clientela diversa, sulla base delle esigenze del mercato. Rappresentavano il primo passo verso l'obiettivo di una maggiore specializzazione della rete, che già offriva anche nuclei *customer desk*, altamente specializzati nell'assistenza finanziaria alle imprese. Inoltre, a supporto delle Filiali operavano strutture automatizzate e la banca elettronica. Le prime a servizio delle imprese attraverso il *remote banking* e dei privati mediante le carte di credito e di debito e i POS nei servizi commerciali. La banca elettronica, da parte sua, si era attivata per adeguare l'offerta bancaria all'estensione degli orari di servizio, anche grazie alla diffusione dei terminali domestici, con un elevato indice di gradimento da parte della clientela. Infine, un nuovo presidio a Shanghai venne acquisito nell'ambito della rete internazionale, composta da 11 Filiali, altrettanti uffici di rappresentanza e due banche sussidiarie in Europa: la Banque Sanpaolo e il Banco Sanpaolo.

5. La puntuale risposta alla crescita dell'attività finanziaria con la costituzione di un Comitato Gestione Rischi a livello di Istituto e di Gruppo

Continuò nel 1996, sui mercati finanziari nazionali e internazionali, la notevole attività dell'Istituto che fece raggiungere al portafoglio titoli di proprietà i 37.290 miliardi di lire (+4,5%); quello immobilizzato era composto da titoli di Stato con potenziali plusvalenze tali da coprire il rischio dei tassi di altre forme di raccolta. Uno straordinario incremento segnò, in particolare, il collocamento dei titoli obbligazionari San Paolo che salirono a 5.345 miliardi (+43%), mentre quelli del Crediop giunsero a 1.527 miliardi. Inoltre, l'Istituto guidò il collocamento di un prestito B.E.I. di L. 1.000 miliardi e di due della Cassa Depositi e Prestiti per complessive L. 4.000 miliardi. Notevole fu pure l'intermediazione nel mercato azionario, anche grazie al collocamento di una seconda trince di azioni ENI e ai connessi benefici fiscali.

Naturalmente, la continua crescita dell'attività finanziaria comportava significativi aumenti di rischi di vario genere. Rischi che erano già oggetto di una diuturna gestione, al fine di prevenire le perdite potenziali cui era soggetta un banca attiva nella negoziazione dei titoli. Emerse tuttavia, a seguito dell'intenso moltiplicarsi delle relative operazioni, l'esigenza di ottimizzare i controlli. Perciò il San Paolo avviò, nel corso dell'anno, una complessa ristrutturazione organizzativa, al cui vertice vennero assunte le responsabilità strategiche dallo stesso Consiglio di Amministrazione, che costituì, a supporto tecnico-operativo un Comitato Gestione Rischi, composto dall'Amministratore Delegato, dal Direttore Generale e dai responsabili delle divisioni

operative, con il compito di definire gli obiettivi reddituali pesati per il loro rischio.

Alle dipendenze dell'Amministratore Delegato venne posto un Servizio *Risk Management*, deputato a gestire i rischi di tutto il Gruppo e individuarne e analizzarne i diversi tipi, con l'incarico di proporre gli interventi correttivi. In quest'ottica, i rischi vennero divisi per tipologia, considerando tuttavia per primi quelli di mercato, relativi alla perdita potenziale di valore delle attività della Banca dovuta a modificazioni inattese dei mercati dove operava. Si trattava del resto di un rischio in netta crescita, dovuta all'aumentata negoziazione in titoli e derivati per i quali gli organi di vigilanza avevano imposto vincoli patrimoniali ai portafogli delle banche. Per questo motivo, il San Paolo intensificò la concentrazione delle posizioni di rischio in pochi punti operativi detti *Risk Taking Center* (centri di assunzione di rischi): la Divisione Finanza, le Filiali di Londra e New York e per il Gruppo, per moderate posizioni, il Crediop, la Banque Sanpaolo per la Francia e il Banco Sanpaolo per la Spagna.

Venne pure costituito un apposito Comitato Liquidità con il compito di monitorare il rischio di liquidità, ossia la capacità della banca di far fronte ai suoi impegni a breve e medio/lungo termine. Inoltre, fu potenziato il sistema dei controlli interni per gli altri rischi che incidevano in misura minore, ma erano comunque meritevoli di attenzione, date le oggettive difficoltà previsionali nei diversi ambiti operativi. Si trattava dei rischi seguenti: - di tasso, di cambio, di prezzo (relativi al mercato azionario), - del portafoglio titoli e dei derivati, - di funzionamento (connessi alle procedure e all'organizzazione), - patrimoniali sia dei beni di proprietà sia dei *computer crimes* (crimini commessi con l'abuso di computer, sintetizzati nel binomio "reati informatici"), e infine rischi giuridici, dovuti a carenze normative/legali per cui occorreva adeguare gli standard contrattuali.

6. Due importanti iniziative in campo organizzativo: il "Progetto Euro" e l'applicazione di "standard procedurali" sull'intera rete post-fusioni

In campo organizzativo, nel 1996 l'attività si concentrò su due iniziative: il "Progetto Euro", in vista dell'adozione della moneta unica europea, e l'introduzione di "standard procedurali" sull'intera rete operativa post fusioni. La prima rispondeva puntualmente alla necessità di essere preparati e competitivi, nell'imminenza di un evento che veniva considerato un appuntamento storico. Aleggava infatti la consapevolezza che la moneta unica degli stati membri dell'Unione europea avrebbe avuto grandi riflessi sui sistemi finanziari. In particolare, le banche da un lato erano

indotte a prevedere i necessari adattamenti tecnici per i vari strumenti procedurali (quali per esempio: la contabilità e i moduli), dall'altro a proiettare sullo scacchiere europeo processi interbancari in precedenza a livello nazionale, con un conseguente riposizionamento strategico coinvolgente le attività produttive e i sistemi di pagamento. Venne perciò creata un'apposita struttura progettuale, con un comitato per le indicazioni di carattere strategico e un gruppo di progetto per coordinare la pluralità di nuclei incaricati per le specifiche tematiche.

Quanto agli "standard procedurali", gli interventi vennero finalizzati all'adozione di procedure omogenee per tutta la rete a seguito delle fusioni intercorse negli ultimi anni, come per le 450 Filiali della Banca Provinciale Lombarda e del Banco Lariano, incorporate nel '93, e per le 60 della Banca Nazionale delle Comunicazioni, fusa nel '95.

7. La riduzione dell'organico dell'Istituto per effetto precipuo del piano di prepensionamento

L'organico dell'Istituto scese a fine 1996 a 20.752 dipendenti con una riduzione di 701 unità, per una serie di fattori straordinari, che meritano di essere evidenziati. In primo luogo, alle 928 adesioni al piano di prepensionamento, di cui si è detto al par. 2, si aggiunsero 207 uscite ordinarie, compensate parzialmente da 485 assunzioni a tempo pieno e altre 100 a tempo determinato. Inoltre, vennero attribuite al Crediop 230 risorse e acquisiti 79 dipendenti della Holding. Movimenti tutti la cui somma algebrica spiegava ampiamente la particolare diminuzione segnata dal Personale dell'Istituto, dovuta in gran parte agli accennati provvedimenti di prepensionamento e di assegnazioni al Crediop. L'organico era costituito da 180 dirigenti, 3.376 funzionari, 3.683 quadri, 13.513 impiegati e ausiliari il cui totale era dislocato per 20.234 in Italia e 518 all'estero. Continuò con la consueta intensità l'attività di formazione, nel quadro del rinnovato contratto economico nazionale e di particolari accordi di elasticità sottoscritti nei contratti integrativi.

8. I positivi risultati nell'ambito delle partecipazioni segnatamente per il "nuovo" Crediop, Sanpaolo Vita e Sanpaolo Asset Management

Alla chiusura dell'esercizio 1996 le partecipazioni furono valutate in L. 3.741 miliardi, con un incremento netto di 1.028 miliardi per effetto di alcune operazioni di ampio respiro, quali in particolare il "nuovo" Crediop e Sanpaolo Vita. Il primo

era nato a fine gennaio, mediante lo scorporo e conferimento del ramo aziendale riguardante il credito alle opere pubbliche. Lo scorporo, comprendente anche l'attribuzione di 230 dipendenti, era composto da 25.000 miliardi di finanziamenti pareggiati da un equivalente importo di obbligazioni in circolazione. Il relativo conferimento, valutato in 860 miliardi, determinò un aumento di valore delle partecipazioni di pari ammontare. Quanto alla seconda operazione, venne perfezionata con l'acquisizione per 225 miliardi della restante quota del 50% del Sanpaolo Vita dalla Milano Assicurazioni, al fine di garantire la gestione diretta del comparto dell'assicurazione sulla vita. Nel corso dell'anno il San Paolo vi apportò ulteriori 15 miliardi in conto capitale.

Interessanti furono poi gli andamenti di varie società partecipate, alla luce delle linee gestionali dell'Istituto. Meritano di essere sintetizzati quelli di alcune fra le più importanti, verificatisi nel corso dell'anno, cominciando naturalmente dal Crediop s.p.a. con sede in Roma e posseduta al 100%. Nei primi undici mesi di attività i risultati furono estremamente positivi con un utile netto di 72 miliardi, un ROE dell'8,2% su base annua e un dividendo, a favore della Banca, di 43 miliardi. Riguardo al Crediop, la relazione di bilancio del 1996 diede notizia che, nel mese di febbraio 1997, erano state poste le basi per la futura cessione del 40% della partecipata al Gruppo Dexia leader europeo nel settore.

Proseguendo nella carrellata sulle partecipate, continuiamo con la Banque Sanpaolo S.A.- France (100%), che chiuse l'esercizio con un utile di Ff 48 milioni, mentre, nel corso dell'anno, aveva rilevato le filiali della Banque Veuve Morin-Pons, controllata dalla Dresdner Bank, e parte delle attività della Banque du Phénix. Queste due acquisizioni consentirono un aumento delle attività grazie alla rete di 53 filiali, 10 delle quali nella zona di Lione, con un organico di 1.091 dipendenti. Pure notevole fu la prestazione di Sanpaolo Invest S.I.M. (acronimo di società di intermediazione mobiliare) S.p.A. – Roma) partecipata al 100%, società di distribuzione dei prodotti finanziari del Gruppo con oltre 1.000 promotori, che raggiunse una quota di mercato di quasi il 7% con un utile netto in crescita del 20% e un dividendo di 1,6 miliardi. Quanto a Sanpaolo Leasint s.p.a.- Milano (100%), ebbe un anno difficile per il venir meno degli incentivi fiscali, ma con risultati comunque soddisfacenti, dopo un'operazione di securitization mediante la cessione di contratti di leasing per 1.000 miliardi (ossia la cartolarizzazione in titoli obbligazionari dei relativi crediti e il successivo collocamento sul mercato). Inoltre, una posizione strategica a livello di Gruppo venne assegnata a Sanpaolo Fiduciaria S.I.M. s.p.a. (posseduta al 70%

dal San Paolo e al 30% dal Sanpaolo Bank – Lussemburgo), che venne individuata come società presso la quale accentrare tutte le attività di “asset management” del Gruppo stesso. Dalla relazione di bilancio del 1996, risultò infine che, nel mese di febbraio 1997, l’ultima partecipata di cui sopra aveva assunto la nuova denominazione “Sanpaolo Asset Management Società di Intermediazione Fiduciaria s.p.a.” con sede legale a Milano.

Dopo un tale favorevole *excursus*, appare giusto dar conto di due risultati negativi nell’ambito delle partecipate, se non altro per quel sano realismo vissuto al San Paolo, per cui le difficoltà non venivano mascherate, ma affrontate con spirito risolutivo. In quel periodo, si trattò addirittura dei disavanzi di due controllate. Ciò nonostante, proprio da quest’essenza vitale è permeato il titolo dato al presente paragrafo. Da un lato, il Banco Sanpaolo S.A. Spagna (93,7%) registrò una perdita di Pts 4,8 miliardi a seguito delle misure adottate per la sua ristrutturazione e con accantonamenti per complessive Pts 7,3 miliardi per la prevista chiusura di 30 filiali, a bassa valenza strategica, su 141 con un impiego di 885 risorse. Dall’altro, la Sanpaolo Immobiliare S.p.a. Torino (100%), specializzata nel recupero di crediti nel settore immobiliare, chiuse l’esercizio con una perdita di 114 miliardi in aggiunta ai 71 registrati nell’anno precedente.

9. Prospettive nel campo delle partecipazioni

La privatizzazione dell’Istituto favorì alcune modifiche statutarie in funzione della nuova struttura del Gruppo, come quella che portò il San Paolo al ruolo di Capogruppo al posto della Holding con la concentrazione dell’attività creditizia nell’Istituto e delle immobilizzazioni finanziarie nella Holding.

Era previsto inoltre un accordo di particolare rilievo con il Gruppo Dexia. Leader europeo nel campo dei finanziamenti agli enti pubblici, fondato nel 1996 dal Credit Local de France e dal Credit Comunal de Belgique, risultava tra le prime 20 Banche in Europa con un attivo di 320.000 miliardi di Ff e un patrimonio di 14.000. Il San Paolo avrebbe apportato il 40% del nuovo Crediop a un prezzo massimo di 565 miliardi. La rete operativa aveva già visto l’apertura di 6 nuovi sportelli sui 25 previsti per il 1997 sul territorio nazionale, l’apertura di un ufficio di rappresentanza a Varsavia e un accordo con la Banca regionale russa Kuzbassocbank.

52.1997

L'ANNO DI PRESA D'ATTO DELLE RADICALI TRASFORMAZIONI DELLA FORESTA PIETRIFICATA

1. L'ambiente economico-produttivo italiano segnato dalle intervenute privatizzazioni bancarie e da una notevole disponibilità monetaria

In una certa misura, il 1997 ricalcò gli andamenti economici degli anni precedenti. Per il sesto anno consecutivo, gli Stati Uniti confermarono eccezionali trend di crescita, con tassi a lungo termine alquanto bassi e disoccupazione ai minimi storici. In Europa fu l'anno dell'adeguamento agli accordi di Maastricht, che comportarono costi e misure restrittive per quasi tutti gli Stati aderenti. In tale contesto, la Germania registrò un modesto incremento del P.I.L. (prodotto interno lordo) grazie all'export, ma con un'alta percentuale di disoccupazione; pure in Francia le esportazioni furono importanti per il P.I.L., aiutato a fine anno dall'aumento della domanda interna. Migliore comunque la crescita del P.I.L., rispettivamente per la Spagna con un tasso del 3% e per il Regno Unito (+ 3,5%); quest'ultimo inoltre, con la disoccupazione ai minimi del 5%.

In Italia il 1997 fu segnato, nel settore bancario, da radicali trasformazioni della "foresta pietrificata", espressione allora coniata e divenuta celebre per indicare com'era, in passato, il sistema bancario italiano. Tale indovinata locuzione venne anche usata, in sede di presentazione del bilancio del San Paolo, dal Presidente Zandano, proprio per dar atto della radicale trasformazione intervenuta nel sistema, con privatizzazioni e concentrazioni che comportarono un'ampia razionalizzazione delle attività con positive ricadute economiche sui ricavi. Nel contesto generale, caratterizzato da un calo dell'inflazione,

il P.I.L. crebbe di un modesto 1,7%, percentuale uguale a quella dei prezzi al consumo, nonostante l'aumento dell'IVA. Considerevole fu la riduzione del debito pubblico, che scese in un anno dal 124% al 121,6% rispetto al P.I.L., consentendo tagli al tasso ufficiale di sconto, passato dal 7,5% al 5,5%. La notevole disponibilità monetaria e la forte discesa dei titoli di Stato comportarono un aumento delle operazioni del 58% alla Borsa di Milano e un incremento del 146% dei fondi di investimento.

2. Lo straordinario calo programmato dell'utile netto d'esercizio e....

Un caso unico negli annali della Banca fu quello di chiudere il conto economico dell'esercizio 1997 con un utile netto pari a circa un decimo di quello dell'anno precedente. Come narratori, chiarezza e precisione ci portano innanzitutto a precisare che i criteri di formazione del bilancio al 31 dicembre 1997 furono caratterizzati da vari cambiamenti dettati dall'evoluzione della normativa contabile, quali in particolare il metodo del costo medio giornaliero (al posto del LIFO a scatti annuali), l'applicazione del cambio corrente (invece di quello storico) e lo stanziamento di un apposito fondo per la copertura degli esborsi relativi ai premi di anzianità dei dipendenti. Variazioni che complessivamente ebbero un effetto positivo di 341 miliardi sul conto economico.

Ciò nonostante, l'utile netto d'esercizio della Banca ammontò a 53 miliardi di lire, con il notevole calo evidenziato rispetto ai 517 miliardi dell'anno precedente. La spiegazione venne data nella relazione descrivendo i fattori che avevano concorso, per ragioni anche prudenziali, a tale riduzione. Da un lato, influirono la flessione del 60% dei profitti finanziari e le rilevanti rettifiche di valore sui crediti e partecipazioni (pari a 1.530 miliardi); ciò che risultò inevitabile dato lo sfavorevole andamento del mercato immobiliare (per i soli cespiti ammontarono a 45 miliardi). Non solo: giocò infatti anche il consolidamento del debito delle imprese in ristrutturazione. D'altro lato, si registrò tuttavia la crescita delle commissioni su servizi pari al 44%, grazie al significativo apporto del risparmio gestito e al collocamento titoli. Profitti ai quali si aggiunse la rilevante contrazione delle spese, dovuta soprattutto alla diminuzione del costo del Personale a seguito delle misure adottate nel 1996.

3. ... l'analisi *una tantum* dei principali fattori di tale utile (margine d'interesse, margine di intermediazione, risultato di gestione)

Per maggior chiarezza del contesto in cui ebbe a operare il San Paolo nel 1997,

con lo straordinario calo dell'utile netto detto sopra, appare opportuno dar conto *una tantum* degli andamenti che lo caratterizzarono. Cominciando da quello della diminuzione del differenziale tra tassi attivi e passivi (margine di interesse), che per il San Paolo fu del 3,66%, va detto che si trattò di un fenomeno diffuso nell'intero sistema bancario. I tassi passivi scesero mediamente del 2%, con la particolarità che, per i certificati di deposito e le obbligazioni, il processo venne agevolato, sostituendo alla loro scadenza i titoli a tassi elevati con altri meno onerosi. Della stessa percentuale si abbassarono quelli attivi, anche se più contenuta per gli impieghi a medio/lungo termine, in base al meccanismo di adeguamento per i mutui a tasso variabile.

La contrazione degli impieghi risentì degli elevati passaggi a sofferenza, oltre che delle aumentate richieste di rimborso anticipato di mutui precedentemente erogati a tassi elevati.

Per le Filiali estere il margine risentì della riduzione degli spread (differenze tra i tassi applicati nelle negoziazioni) e del rendimento del portafoglio titoli. Per contro, notevole fu l'incremento dei dividendi, grazie anche ai 67 miliardi degli stessi distribuiti dal Crediop.

Al pari del margine di interesse anche quello di intermediazione (la sommatoria del primo con altri profitti provenienti da servizi, negoziazioni e operazioni finanziarie) registrò un calo, seppure più contenuto, rispetto al precedente, grazie all'apporto delle commissioni nette sui servizi aumentate di quasi il 44%: pressoché triplicate sui fondi comuni, gestioni patrimoniali e polizze assicurative. Inoltre, la diffusione delle carte di credito e di debito favorì un notevole aumento delle commissioni sui servizi telematici.

Infine, a livello di risultato di gestione, tra le spese amministrative è da evidenziare la diminuzione di quasi il 3% delle spese per il Personale grazie alle incentivazioni attuate nel precedente esercizio, riduzione che sarebbe stata ancor più accentuata se si fosse tenuto conto degli oneri del Personale distaccato presso le società del Gruppo.

4. Il soddisfacente andamento della raccolta a fronte della stazionarietà degli impieghi, anche ai fini di miglioramento delle posizioni creditizie

Alla fine dell'esercizio 1997, la raccolta del San Paolo segnò un significativo incremento riconducibile quasi interamente alla raccolta indiretta, dove il risparmio gestito aumentò del 20%, consentendo il consolidamento della quota di mercato. La raccolta diretta registrò invece la preferenza verso la liquidità con forte espansione di quella a vista; la cause furono molto varie: in particolare, la drastica riduzione

dell'offerta di B.O.T., l'aumentata propensione delle famiglie alla diversificazione, il minor differenziale rispetto ai titoli di Stato, l'apprezzamento delle operazioni pronti contro termine. Pure il risparmio gestito e quello amministrato videro un notevole incremento, anche grazie all'emissione di 11 nuovi fondi graditi dai sottoscrittori, che privilegiarono i fondi comuni di investimento. Particolarmente favorevole fu l'andamento delle polizze vita, il cui collocamento segnò il raddoppio del portafoglio clienti in termini di patrimonio gestito.

Quanto agli impieghi, non furono oggetto di variazioni sostanziali, anche perché si ritenne di seguire linee guida basate sull'assimilazione dei crediti del Crediop (incorporato nel 1995) e sulla migliore composizione del credito, con riduzione delle esposizioni nei confronti dei grandi gruppi e con una maggiore attenzione nel settore retail. Tali criteri portarono a una selezionata riduzione degli impieghi da parte delle Filiali italiane, con la contrazione delle operazioni pronti contro termine e dei finanziamenti a medio/lungo termine. Per contro, gli impieghi ordinari privilegiarono le forme di finanziamento auto-liquidantesi, mentre diminuirono quelli verso le finanziarie a partecipazione statale per il ridimensionamento del nuovo Crediop. Pure le erogazioni di crediti industriali registrarono un corposo calo, dovuto però a consistenti rimborsi anticipati.

Analogamente, i crediti fondiari raggiunsero la stessa quota dell'anno precedente a causa della crisi, che continuava a pesare sul settore anche per gli elevati oneri fiscali. Inoltre, le consistenze dei mutui diminuirono del 6% per l'aumento dei rimborsi anticipati, indotti dalla significativa riduzione dei tassi e destinati a crescere nell'anno seguente, nonché dalla cessione pro soluto, riguardante crediti ipotecari in sofferenza, al gruppo Morgan Stanley (1.400 mutui fondiari del valore nominale complessivo di 420 miliardi di lire). L'incremento di queste sofferenze (circa il 21% dei crediti erogati) era dovuto sia alla sfavorevole evoluzione dei mutui, che avevano risentito della perdurante crisi del mercato immobiliare, sia alle nuove procedure, che consentivano di ridurre ulteriormente i margini di discrezionalità nella classificazione dei crediti a rischio.

5. La posizione di primo piano sui mercati finanziari superata dalla soddisfazione di un collocamento a riparto per la privatizzazione

La discesa dell'inflazione e la riduzione del debito pubblico nel corso dell'anno rafforzarono le aspettative italiane di ingresso nell'Unione Monetaria Europea, a tal

punto che il mercato azionario e obbligazionario registrò una repentina tendenza al rialzo dei corsi, con un notevole calo dei rendimenti. Di conseguenza, il portafoglio titoli dell'Istituto mirò a privilegiare le scadenze lunghe e il comparto a tasso fisso rispetto al variabile. Nel breve termine però, attori esterni all'Italia crearono forti tensioni sui titoli a lunga scadenza. Ciò indusse il San Paolo a mantenere una posizione più prudentiale, mediante la vendita di titoli a lungo contro investimenti a breve.

Naturalmente, non sorprese poi la constatazione a fine giugno che il saldo del conto "Profitti e perdite" fosse inferiore del 55% rispetto all'anno precedente, considerate le persistenti incertezze operative. Peraltro si trattò di un fenomeno comune a tutto il sistema, in quanto l'ABI aveva stimato a livello nazionale un calo del 49,1%, senza previsione di ricuperi nel secondo semestre. Sta di fatto comunque che, al 31 dicembre 1997, il portafoglio titoli era posizionato per il 50% in Italia e per il restante a Londra e New York, con il conseguente aumento dei titoli in valuta. Al tempo stesso, il San Paolo consolidò il suo ruolo nel campo dei "derivati" (contratti o titoli il cui prezzo è basato sul valore di mercato di uno strumento finanziario sottostante come azioni, indici finanziari, valute, tassi di interesse o anche materie prime) con importi da capogiro, balzando a una quota di mercato del 4,32% sul mercato italiano dei *futures* (mediante contratti di acquisto o vendita, a futura data, di merci o attività finanziarie a un prezzo prefissato) e del 12,15% in quello Telematico delle Opzioni.

Quanto alla privatizzazione dell'Istituto, basti dire che al collocamento aderirono 200.000 nuovi soci tra i quali 16.000 dipendenti (le richieste furono oltre 400.000 per 463 milioni di azioni), nonché 400 investitori italiani e esteri per 325 milioni di azioni. E tutto questo interessamento, a fronte di 253 milioni di azioni poste in vendita!

6. I nuovi strumenti aziendali di gestione integrata dei rischi finanziari

Il 1997 segnò una pietra miliare nell'operatività del San Paolo, con l'introduzione di nuovi strumenti aziendali di gestione integrata dei rischi finanziari. Una gestione peraltro che affondava le radici in azienda si può dire fin dagli inizi di questa narrazione. E via via migliorata, ampliata e perfezionata anno dopo anno. Si trattava in sostanza di una gestione rivolta al controllo quotidiano dell'impatto delle perdite inattese.

Come si vede, un'attività di importanza strategica che imponeva una direzione ai più alti livelli della Banca. Venne perciò affidata a un nuovo organismo creato al vertice direzionale, denominato Comitato di Gestione Rischi e composto

dall'Amministratore Delegato, dalla Direzione Generale, dai responsabili delle divisioni operative e Business Unit, dai rappresentanti delle società controllate e dal responsabile del Servizio Risk Management. Al Comitato furono assegnate responsabilità di natura strategica con la definizione degli obiettivi reddituali correlati al rischio dei singoli business. Al Servizio Risk Management venne affidato il rischio complessivo del processo di misurazione e monitoraggio dei rischi e di supporto per i vertici dell'Istituto nonché il controllo, con sue unità, dell'effettivo andamento dei rischi presso le unità operative dell'intero Gruppo.

I rischi di mercato, come prescritto dalla Direttiva Europea 93/6 e dall'accordo di Basilea, erano gestiti, per l'attività di negoziazione, dalle sale di intermediazione di Torino, Londra, New York e Singapore, Crediop e Banque Sanpaolo. Sotto il profilo amministrativo, venne dato inizio ai necessari interventi di natura informatica e procedurale per adeguarsi alle Direttive Europee. Oltre che per i rischi di mercato, la stessa procedura venne avviata per i rischi di tasso, cambio e prezzo.

Per il rischio di credito, che rappresentava la parte più consistente dei rischi della Banca, fu introdotto un sistema interno focalizzato sulle grandi imprese. Inoltre venne intrapreso un progetto orientato a ridefinire organicamente tutta la materia sulla gestione dei rischi, in modo da avere un sistema omogeneo e coerente per tutta la rete. Al termine del progetto la Banca sarebbe stata dotata di un sistema di monitoraggio sull'intero portafoglio, in grado di stimare il livello delle perdite con la possibilità di effettuare azioni correttive mediante interventi mirati. Con tali sistemi il Servizio Risk Management poteva monitorare mensilmente l'intero portafoglio bancario.

7. I nuovi indirizzi pubblici sugli Organi Amministrativi e Direttivi delle società per azioni

A seguito di raccomandazione della Consob del 20 febbraio 1997, che interessò anche il San Paolo, il Consiglio di Amministrazione venne delegato a nominare i membri del Comitato Esecutivo, uno o più Amministratori Delegati, uno o più Direttori Generali e uno o più Vice Direttori Generali. Naturalmente, per ciascun organismo doveva determinare le corrispondenti attribuzioni e facoltà. In applicazione di tale direttiva, con Circolare n.11037 del 1° agosto, venne portato a conoscenza del Personale il "Nuovo assetto organizzativo della Banca e connesse variazioni di incarico", di cui si rende conto nel paragrafo seguente.

8. Le conseguenti novità per le strutture operative e l'offerta dei prodotti nell'ottica della preparazione alle transazioni in euro

La rete distributiva venne ripartita in nazionale e internazionale: la prima con 1.275 punti operativi (il 65% dei quali in Piemonte e Lombardia); la seconda composta da 11 Filiali e 12 Rappresentanze (di cui le ultime due di rilievo furono Varsavia e Tokyo), con il compito di preparare l'ingresso dell'Istituto in nuovi mercati. La presenza all'estero venne assicurata anche da partecipazioni azionarie in banche locali oltre che dai 52 sportelli della Banque San Paolo e della quota nella banca ungherese Inter-Europa Bank. Infine furono avviati due programmi di assistenza tecnica con altrettante istituzioni creditizie russe.

Nel corso del 1997 continuò a ritmi sostenuti la vendita di prodotti elettronici, registrando un notevole sviluppo delle carte di debito e di credito grazie anche alla campagna promozionale "Pago Bancomat". Pure interessante fu la crescita del "Remote Banking", nell'ambito dei servizi elettronici mirati alle imprese.

Proseguirono inoltre la attività connesse al progetto Euro, per far sì che tutta la struttura potesse operare dal 1° gennaio 1999, assolutamente preparata per le transazioni in euro. Per raggiungere tale obiettivo ben 18 gruppi di lavoro definirono preliminarmente un "quadro di riferimento" con la tematiche più importanti.



Euro-Guida con CD per la preparazione delle imprese

Nel secondo semestre venne poi dato avvio alle analisi funzionali e tecniche necessarie per le stime di costo e le priorità, determinando un budget pluriennale dove era fondamentale la formazione del Personale con il compito di informare e assistere la clientela. A tale riguardo, la lettera circolare 11.120 del 3 dicembre annunciava la distribuzione presso i punti operativi di pubblicazioni destinate alla clientela stessa: “Euro-Risparmio e investimenti nell’Unione Economica e Monetaria” e “Euro-Guida per la preparazione delle imprese”.

Quanto alle risorse umane atte a fronteggiare le nuove sfide del mercato, da un canto per il contenimento dei costi si rese necessario ridurre l’organico e dall’altro occorsero investimenti in termini di formazione del Personale. L’organico a fine anno risultò composto da 20.472 dipendenti (meno 280 rispetto al 1996): 182 dirigenti, 3.429 funzionari, 3.808 quadri e 13.053 impiegati e ausiliari.

9. L’avvio delle Business Unit e Divisioni a livello di Sede Centrale nell’ambito del nuovo modello di “banca universale”

Con l’obiettivo di un radicale mutamento della gestione aziendale vennero create le strutture denominate Business Unit e Divisioni, alle quali furono attribuite precise responsabilità operative e di utilizzo delle risorse patrimoniali e umane; e ciò a seguito della conclusione del passaggio dalla “specializzazione” istituzionale al modello di “banca universale”, che aveva portato a molteplici mutamenti organizzativi, strategici e nell’ambito delle risorse umane, anche a livello di Sede Centrale. Lo scopo era quello di ottenere una più profonda conoscenza del mercato per la vendita di prodotti più in linea con le sue richieste. Perciò, da un lato il Personale doveva essere dotato di adeguate caratteristiche professionali, dall’altro la Sede Centrale doveva garantire il massimo supporto anche attraverso il decentramento decisionale.

10. Le principali operazioni di cessioni e scambi partecipativi

Il 1997 fu segnato da importanti cessioni e scambi del portafoglio partecipativo, quali di seguito evidenziate: la cessione del 40% del Crediop al gruppo Dexia, leader europeo nei finanziamenti agli enti locali, a un prezzo formato da una quota fissa di L. 480 miliardi e una quota variabile compresa tra zero e 85 miliardi (quest’ultima sarebbe stata parametrata in base ai risultati di gestione per il periodo 1997/99); la cessione del 70% della BNC Assicurazioni al gruppo H.D.I. Hannover al prezzo di

250 miliardi; scambi partecipativi con la Sanpaolo Bank Holding effettuati in vista della privatizzazione e finalizzati a ottimizzare il patrimonio libero della Banca; la cessione del 93,7% del Banco Sanpaolo S.A. Spagna alla CAM- Caja de Ahorros del Mediterraneo al prezzo di Lire 175 miliardi .

11. Il positivo andamento del titolo

L'andamento del titolo San Paolo registrò nel corso del 1997 una performance positiva, grazie al favorevole accoglimento, da parte del mercato, della privatizzazione e della ristrutturazione nonché dell'aspettativa di possibili integrazioni con altri istituti di credito. La privatizzazione del 1997 produsse notevoli cambiamenti nella composizione dell'azionariato, con la creazione di un gruppo di azionisti con quote superiori al 2%. Con essi venne siglato un accordo di stabilità della durata di quattro anni, con l'impegno a non accrescere la quota oltre il 5% né di cederla o aderire a patti di sindacato o accordi di voto.

La Compagnia di San Paolo con una quota del 20,5% si impegnò a limitare il proprio diritto di voto al 5%, per la nomina dei Consiglieri e l'approvazione del bilancio. Peraltro il 52% del capitale, appartenendo a un azionariato diffuso, era liberamente scambiabile sul mercato.

In sede di approvazione del bilancio venne anche autorizzata la distribuzione della riserva straordinaria pari a un importo unitario di Lire 110 per ogni azione ordinaria, per un totale di Lire 90 miliardi. A fine esercizio il patrimonio netto ammontava a Lire 12.747 miliardi.

53.1998

IL PRIMO ANNO DI SANPAOLO IMI LA FUSIONE DI DUE ECCELLENZE NAZIONALI

1. Da San Paolo a Sanpaolo IMI

Non si può iniziare questo Capitolo dedicato al primo anno di Sanpaolo IMI, il 1998, senza ricordare, come “sanpaolini”, il tradizionale nome “San Paolo” di cui la banca torinese si era fregiata fino all’anno precedente, col giusto orgoglio delle proprie origini. Nello stesso tempo, quel nome era divenuto ormai, nella mente e nel cuore, emblematico dei tanti valori vissuti nella nostra lunga partecipazione alle sempre più avvincenti novità aziendali. E’ bensì vero che, nella vulgata popolare ma anche ai piani alti della banca, era ormai acquisito l’affettuoso nomignolo “Sanpaolo”, talché era frequente sentir dire: “il Sanpaolo”, nel senso che chi lo diceva (come chi lo ascoltava) lo percepiva come un sostantivo, non già come l’originario binomio designante l’Apostolo delle genti.

Non solo: lo si poteva perfino leggere, perlopiù sui giornali (ovviamente non soltanto in Italia, ma anche all’estero), ai quali ovviamente la banca non appariva come un’istituzione religiosa. Ebbene, confessiamo che, da sanpaolini, ci fece un certo effetto leggerlo anche nella nuova denominazione societaria della banca. Ma, abituati alle innovazioni nello spirito dell’antico adagio *conservando renovare*, ci piacque pensare che, in fondo, la dizione di “Sanpaolo” era perfettamente la stessa di “San Paolo”. E così continuammo a amare il “Nostro”, compiacendoci della sua ennesima crescita, che del resto ci faceva ritornare alla memoria la sua epocale trasformazione istituzionale che fu, nel 1992 (primo anno del San Paolo S.p.a.), la

prima pietra miliare della sua lunghissima vita. Ben poteva infatti questa fusione considerarsi il secondo storico cippo dopo quello. Dunque, la fusione per incorporazione nel San Paolo di un'altra eccellenza nazionale di primo piano qual era l'IMI poteva, a maggior ragione, riflettersi anche nella denominazione del nuovo campione.

2. L'anno dell'ingresso dell'Italia nell'Unione Monetaria Europea nel quadro di un'economia mondiale eterogenea

L'andamento dell'economia internazionale nel 1998 fu condizionato dalla ripresa del Giappone a causa della crisi dei paesi del sud-est asiatico le previsioni della quale non erano ottimistiche. D'altro canto, tale situazione costituiva un problema la cui soluzione era di estrema importanza per l'economia nipponica. entrata in recessione nel secondo semestre. Per questi motivi, il governo fu costretto a varare un imponente pacchetto di provvedimenti per 24 mila miliardi di yen al fine di stimolare la crescita. Nel frattempo, la crisi si era propagata alla Russia e all'America Latina, creando problemi ai mercati finanziari dei paesi industrializzati, con correzioni al ribasso dei titoli azionari e calo dei rendimenti delle obbligazioni pubbliche.

Per contro, gli Stati Uniti e l'Europa registrarono un PIL in buona crescita. Negli USA i consumi si incrementarono del 4% con alti investimenti fissi, mentre in Europa le politiche monetarie dei vari paesi tesero alla stabilità dei prezzi in funzione della realizzazione della moneta unica. A tale riguardo, il 1998 verrà ricordato come l'anno dell'Unione Monetaria in quanto il summit del Consiglio europeo di maggio sciolse le ultime incertezze sulla partecipazione dell'Italia al progetto. In quell'occasione vennero anticipate la parità bilaterali, con la disposizione della loro entrata in vigore dal 1° gennaio 1999, che provocò la drastica riduzione della volatilità dei cambi e mise l'Europa al riparo dalle turbolenze finanziarie internazionali.

In tale contesto, l'Italia registrò una crescita economica inferiore agli altri paesi europei per il debole incremento dei consumi privati, la perdita di competitività del settore produttivo e l'eccedenza delle importazioni sulle esportazioni. Continuò peraltro il calo del deficit pubblico (passato in un anno dal 121,6% al 118,7%), che non solo permise all'Italia l'ingresso nell'Unione Monetaria Europea, ma contribuì a conseguire una forte riduzione del costo del denaro. Quest'ultimo passò infatti dal 5,5% all'inizio dell'anno al 3% a fine anno, allorché risultò allineato agli altri Paesi. Parallelamente, il mercato azionario crebbe nel corso del 1998 del 41% .

3. Le particolarità dell'atto costitutivo di Sanpaolo IMI e le novità organizzative-operative e di gestione rischi del Gruppo

La costituzione di Sanpaolo IMI, nato dalla fusione per incorporazione dell'Istituto Mobiliare Italiano nel San Paolo con atto stipulato il 12 ottobre 1998, consentì l'aggregazione di due realtà entrambe leader sul mercato. Si sommarono infatti i punti di forza di una grande banca commerciale con quelli di una primaria banca d'investimenti, operativa sui mercati dei capitali, del credito a medio/lungo e della gestione del risparmio. L'operazione era stata approvata dalle rispettive Assemblee degli Azionisti il 31 luglio con efficacia legale dal 1° novembre 1998 e contabile/fiscale dal 1° gennaio 1998. Il Gruppo Sanpaolo IMI, nel suo complesso comprendeva, oltre alle società già facenti parte del Gruppo San Paolo anche quelle rivenienti dal Gruppo IMI. Indubbiamente il mercato accolse favorevolmente la fusione, con oltre 3 milioni di titoli scambiati in media giornalmente.

Quanto al bilancio al 31 dicembre 1998 del San Paolo, vi confluirono tutte le attività/passività dell'ex IMI, assunte in carico al valore contabile, come pure i profitti e le perdite. Il concambio delle azioni avvenne sulla base di 1,045 azioni San Paolo per ogni azione IMI; un rapporto che comportò per l'Istituto un frazionamento delle proprie azioni in altre di minore valore unitario. Dopo tale operazione, al 31 dicembre 1998 il capitale sociale della Capogruppo risultò in bilancio per L. 8.413.109.688.000, suddiviso in azioni del valore unitario di L. 6.000, con un avanzo di oltre L. 3.600 miliardi, che venne ripartito in numerosi fondi di riserva.

Il nuovo Gruppo, operativo come si è visto dal 1° novembre 1998, venne organizzato per aree d'affari autonome nell'operatività, ma dirette da un Corporate Centre con compiti di governo e supporto, di fatto con funzioni di Capogruppo in materia di gestione, controllo, amministrazione e strategie. Le principali aree erano: Commercial Banking, Large Corporate, Enti Pubblici e Infrastrutture, Investment Banking, Personal Financial Service, Merchant Banking e Recupero Crediti. Seguono i dettagli per le denominazioni più complesse: - Large Corporate trattava l'erogazione di servizi per clientela medio/alta sia in Italia che all'estero, avvalendosi anche della Sanpaolo Bank Ireland e dell'IMI Lease. - Personal Financial Service si occupava della gestione del risparmio attraverso i promotori finanziari, utilizzando anche la Banca Fideuram e la San Paolo Invest e Società da loro possedute. - Merchant Banking era preposta all'acquisizione e gestione di partecipazioni di minoranza in società quotate e/o da quotare e in fondi mobiliari chiusi.

Attraverso la stessa struttura di cui sopra, vennero gestiti anche i relativi rischi, con diverse metodologie di misurazione secondo la loro tipologia. Particolare attenzione venne dedicata al rischio di credito generato dalle operazioni bancarie, costituendo un Dipartimento di Ricupero Crediti con gli obiettivi di conseguire il massimo livello possibile di ricupero e di velocizzare lo smaltimento dello stock dei prestiti in sofferenza.

Così articolato, il nuovo Gruppo, si pose sul mercato come “banca multispecialistica”, con la caratteristica principale di banca commerciale, ma assicurando anche una presenza di primo piano nella gestione del risparmio gestito attraverso promotori finanziari e nell’area della banca d’investimenti. E ciò col dichiarato obiettivo di rappresentare un punto di riferimento in tutte le attività con elevate quote di mercato. In tale nuova dimensione, il Gruppo si posizionò in Europa al 21° posto per l’attivo e all’11° per la capitalizzazione di borsa. Il piano industriale di gestione ebbe come traguardo la massimizzazione del valore per gli azionisti con un ROE (Return On Equity, rendimento del capitale investito) del 15% per il 2000, cioè il doppio della remunerazione praticata allora nel sistema italiano. Nella consapevolezza che il raggiungimento di tali obiettivi comportava un’alta responsabilità del management, il Consiglio di Amministrazione il 9 febbraio dell’anno successivo, come risulta dalla relazione di bilancio pubblicata dopo l’approvazione nell’aprile del 1999, autorizzò un piano di “stock option” che prevedeva per i 50 *top managers* (dirigenti al più alto livello) il diritto di sottoscrivere a pagamento per il triennio un massimo di 7 milioni di azioni a un prezzo pari alla media ponderata registrata dalle quotazioni del titolo nell’ultimo trimestre 1998.

4. Un andamento reddituale straordinario col raddoppio dell’utile netto

L’andamento reddituale complessivo del Sanpaolo IMI nel 1998 fu in linea con gli obiettivi, balzando a fine esercizio a un utile netto di 1.436 miliardi raddoppiato rispetto al precedente esercizio, grazie al notevole aumento delle commissioni nette e alla diminuzione degli accantonamenti e rettifiche su crediti. Si registrò infatti un calo del margine di interesse (differenza fra interessi attivi a passivi), dovuto alla diminuzione dei tassi di mercato, alla minore liquidità disponibile a causa di dividendi straordinari, nonché ai minori volumi gestiti dalla tesoreria; venne comunque in parte compensato dal miglioramento della forbice fra tassi attivi e passivi. Un discreto aumento segnò il margine di intermediazione (sbilancio tra

proventi e spese), propiziato dagli utili delle società partecipate (209 miliardi), dalle commissioni nette e dai proventi finanziari.

In materia di spese, venne evidenziato un calo di quelle amministrative, nel cui ambito diminuirono in particolare quelle del Personale, che non risentirono più degli oneri per l'incentivazione all'esodo. Inoltre, vennero spesati nell'esercizio i costi relativi all'introduzione dell'Euro e connessi software. A livello di Gruppo l'utile netto risultò di 1.760 miliardi, in aumento di 1.023 miliardi rispetto al 1997

In relazione ai dati patrimoniali a fine anno, venne evidenziato che il patrimonio netto del Gruppo ammontava a 16.784 miliardi, tenuto conto delle azioni proprie detenute dalla Capogruppo e delle partecipate; mentre il patrimonio di vigilanza era attestato a 17.826 miliardi. Un valore che consentì di accertare che la dotazione patrimoniale era in linea con i requisiti di solvibilità prescritti dalla Banca d'Italia. Infatti, il coefficiente complessivo di adeguatezza patrimoniale a fine esercizio, determinato dal patrimonio di vigilanza e dal totale delle attività ponderate, raggiunse l'11,1%, superiore al minimo previsto.

5. Lo sviluppo dell'attività del Gruppo favorito dagli interventi partecipativi e dal potenziamento della rete pur con un calo dell'organico

La progressiva riduzione dei rendimenti, nel corso del 1998, in vista dell'adozione della moneta unica determinò un significativo spostamento degli impieghi finanziari verso forme di gestione professionale del risparmio, con notevoli incrementi tanto della raccolta indiretta che del risparmio gestito; in ogni caso, il Gruppo migliorò un po' ovunque la propria quota di mercato. In particolare, le polizze assicurative conobbero un consistente sviluppo, anche grazie alla società irlandese San Paolo Life, controllata al 100% da San Paolo Vita, costituita con lo scopo di proporre polizze vita innovative per il mercato italiano. Un discreto calo segnò invece la raccolta diretta, incalzata dalla concorrenza dei pronti contro termine, dei certificati di deposito oltre i 18 mesi e delle operazioni sui mercati esteri.

Sul versante degli impieghi, in generale l'andamento risultò condizionato dai criteri selettivi tesi a privilegiare il contenimento del rischio e la redditività del capitale, con una marcata riduzione dei prestiti a breve per la ridotta attività delle Filiali estere. Più contenuta fu invece la riduzione degli impieghi a medio/lungo, ma molteplici le cause della contrazione: la maggior concorrenza, il più ampio ricorso delle imprese all'autofinanziamento e ai modesti investimenti, nonché la diminuzio-

ne dell'indebitamento da parte di alcuni grandi gruppi. Per contro, un'evoluzione positiva registrarono i mutui fondiari e i prestiti personali, grazie alla ripresa del mercato immobiliare e alla discesa dei tassi. Comunque, le sofferenze registrarono una buona riduzione in tutte le loro forme.

Quanto all'intermediazione per conto della clientela, venne registrato un notevole incremento anche grazie alla controllata Intersim, con un rafforzamento del ruolo di leadership nelle operazioni per conto di emittenti, sia sull'euromercato sia per i prestiti obbligazionari volti al finanziamento di Banche o per collocamenti azionari di importanti aziende.

Non meno rilevanti furono gli interventi partecipativi, seppur limitati. Notevoli, tanto in entrata quanto in uscita, si rivelarono nella politica gestionale del Gruppo almeno quattro operazioni, come la cessione della quota della Ruegg Bank e della Fin.Cab (Valtur) o l'ingresso nel capitale del Banco Santander e nella Banca Agricola Mantovana.

Nell'ultima parte di questo paragrafo, va evidenziato che la struttura operativa del Gruppo registrò un rafforzamento della rete distributiva mediante i sistemi automatizzati, la banca elettronica e i promotori finanziari. Il tutto nel quadro della razionalizzazione operativa delle Filiali, che consentì un importante ridimensionamento degli organici. In proposito, pur restando nell'anno sostanzialmente stabile la rete bancaria in Italia di 1.346 Filiali, era prevista nel successivo biennio l'apertura di 130 nuovi sportelli, in prevalenza di piccole dimensioni e orientati al segmento famiglie. Invariato rimase pure il numero delle Filiali estere, peraltro anch'esse oggetto di razionalizzazione. L'organico si attestò su 24.527 dipendenti (342 dirigenti, 4.403 funzionari e altro personale 19.782), con un calo di 636 unità. In aumento invece il numero di promotori finanziari, divenuti nel complesso quasi 4.500.

6. Le principali iniziative riguardanti le Società del Gruppo

Numerosi furono gli interventi di riassetto organizzativo, come le iniziative assunte per la razionalizzazione del risparmio gestito. In primo luogo, venne deliberata la fusione per incorporazione della Sanpaolo Asset Management nella Sanpaolo Fondi con la nuova denominazione Sanpaolo Imi Asset Management, specializzata nella gestione del risparmio della clientela *retail* e *private* delle Filiali e della rete dei promotori. Poi la Banca Fideuram acquisì il controllo totalitario della IMI Fideuram Asset Management per la gestione della clientela del Gruppo Fideuram. Era previsto che

la clientela istituzionale sarebbe stata gestita dalla nuova Sanpaolo IMI Institutional Asset Management, specializzata in fondi pensione, esternalizzazione della gestione di casse previdenziali, assicurazioni minori, fondazioni e imprese.

Inoltre, il Sanpaolo Invest sarebbe stato rafforzato mediante la trasformazione in banca e il Gruppo Fideuram avrebbe concentrato le attività di private banking internazionale e banca depositaria precedentemente svolte in Lussemburgo dall'IMI Bank divenuta Fideuram Bank. Vennero poi trasferite alla Banca IMI le operazioni della citata IMI Bank e quelle di intermediazione già svolte dalle strutture centrali di San Paolo IMI. Si provvide poi a conferire alla Banca IMI la Intersim e a costituire una filiale londinese della Banca stessa, per lo svolgimento di attività di Sanpaolo IMI. In relazione all'area degli Enti pubblici, l'avvenuto rilevamento – da parte dall'Imi a suo tempo – dell'operatività in questo settore, fece venir meno la joint venture con il Gruppo Dexia consistente nella cessione del restante 60% del Crediop al prezzo di 1.220 miliardi oltre gli interessi.

Quanto all'andamento delle maggiori partecipate, merita evidenziare che il Gruppo Banque Sanpaolo in Francia, mediante la sua rete di 52 filiali, conseguì nel 1998 un utile in forte miglioramento grazie anche all'aumento degli impieghi specie nel settore immobiliare e nel leasing. Al tempo stesso, le società di gestione e fiduciarie chiusero l'esercizio tutte con buoni risultati e, in particolare, brillò il San Paolo Vita S.p.A. che raggiunse la posizione di leadership tra le società del settore. Di conseguenza venne deliberato un aumento di capitale di 85 miliardi, 50 dei quali già versati, e costituita la Sanpaolo Life International, con sede in Irlanda, specializzata in polizze con un alto contenuto finanziario. Pure il Gruppo Banca Fideuram ottenne risultati di assoluto rilievo specie nel risparmio gestito, con una rete di promotori che superò le 3.160 unità, avviando poi nel corso dell'anno la Fideuram Bank Luxemburg S.A., per sviluppare il private banking e gestire i fondi lussemburghesi del Gruppo. Infine, venne costituita la Servizi Previdenziali S.p.A. per l'attività di consulenza e di gestione amministrativa dei fondi pensione, mentre la Banca di Intermediazione Mobiliare IMI S.p.A. fu autorizzata alla trasformazione in banca finalizzata all'accesso diretto ai mercati monetari, nonché all'attività di agevolazione delle emissioni dei titoli di debito.

7. Il soddisfacente andamento azionario nell'ambito del Gruppo

Le azioni del San Paolo registrarono un forte apprezzamento ma, per l'elevata volatilità dei mercati azionari, il titolo subì una notevole flessione nei mesi di agosto

e settembre, per la crisi che investì i mercati finanziari mondiali, recuperando però a fine anno. Pure la azioni della Fideuram risentirono particolarmente della crisi anzidetta, ma esse riuscirono a recuperare e fine anno quasi interamente. Comunque entrambi i titoli registrarono un apprezzamento superiore all'indice generale di Borsa.

8. I preparativi pratici per l'introduzione dell'Euro prevista per il 2001

Nel 1998 fu completata da San Paolo IMI la prima fase del "Progetto Euro", volta a consentire alla clientela di operare con la moneta unica europea a partire dal 1° gennaio 1999. Tale progetto prevedeva la successiva fase di consulenza e assistenza della clientela e di realizzazione degli interventi necessari per l'introduzione materiale della moneta europea, prevista per il 2001. In parallelo al citato Progetto, già nel 1997 era stato avviato quello destinato a rendere compatibili i sistemi informatici centrali, periferici, dipartimentali e delle Filiali italiane e estere. Ebbero poi inizio i test di simulazione nei confronti di tutto il sistema, test di cui era prevista la continuazione fino all'ottobre 1999, tenuto presente che a New York quello relativo alle Filiali estere era stato testato e positivamente controllato dal preposto ufficio americano. Oltre che per il settore informatico, fu poi effettuato un censimento di tutte le apparecchiature ritenute critiche per l'attività aziendale al fine di procedere alle eventuali modifiche. Inoltre, furono avviati accertamenti di compatibilità con fornitori, clienti e controparti bancarie: tra i primi vennero censiti quelli maggiormente significativi con azioni mirate nei casi di maggiore criticità. In sede di rinnovo dei fidi, venne trasmesso ai clienti un questionario al fine di accertarne il livello di preparazione, mentre con le banche ci si avvale sia di questionari che di incontri diretti.

I costi sostenuti e stimati superarono i 120 miliardi, oltre ai costi interni del Personale quantificabili in 25 anni uomo. Vennero inoltre approfonditi i rischi giuridici derivanti da casuali mancati adeguamenti, esaminando anche l'opportunità di specifiche coperture assicurative. Per quanto ovvio, tutti questi provvedimenti tennero anche conto delle problematiche concernenti la transizione al nuovo millennio.

54.1999

IL RADDOPPIO NELL'ANNO DELLE PARTECIPAZIONI STRATEGICHE

1. Il primo anno intero di attività di Sanpaolo IMI segnato da una straordinaria effervescenza nelle acquisizioni partecipative

Confortati dal fatto che la composizione dell'azionariato di Sanpaolo IMI vedeva la Compagnia di San Paolo primo azionista con il 16,16% (complimenti per il "binumero"!), continuiamo il nostro cammino redazionale, ricordando che la fusione per incorporazione di IMI in San Paolo venne approvata dalle rispettive Assemblee degli Azionisti il 31 luglio 1998 con efficacia legale dal 1° novembre 1998 e contabile/fiscale dal 1° gennaio 1998. Il perché di tale richiamo alla nostra memoria (rimarcando il numero dell'anno), nonché a quella dei lettori, è spiegabile da una constatazione fatta nella disamina delle fonti documentali del 1999. Dalle stesse risulta infatti che Sanpaolo IMI, fin dal suo primo anno intero di attività, si mosse – come vedremo – con un'effervescenza di tutto rispetto, pur in un contesto economico-finanziario non esaltante.

2. Gli incrementi in parallelo dei finanziamenti per l'acquisto di abitazioni e del risparmio gestito nel settore bancario

Nel 1999 la congiuntura economica internazionale mostrò un sensibile miglioramento dopo la crisi finanziaria del biennio 1997-1998. Gli Stati Uniti erano rimasti il volano dell'economia mondiale con un tasso di crescita del PIL del 4,1%, mentre nell'area euro era cresciuto in misura più contenuta (2,2%; 1,4% nel nostro

Paese). Nel comparto bancario, gli impieghi segnarono un aumento del 9,1%, beneficiando di un'accresciuta domanda di credito sia per acquisto di abitazioni sia per nuove operazioni di finanza straordinaria da parte delle imprese. Parallelamente, sul lato della raccolta si accentuò la preferenza dei risparmiatori per la liquidità, da cui conseguirono l'aumento della consistenza dei conti correnti, la riduzione dei certificati di deposito e il rallentamento della crescita delle obbligazioni. D'altro canto, nel corso dell'anno era proseguita l'espansione del risparmio gestito nei vari segmenti di mercato: fondi comuni, gestioni patrimoniali e assicurazioni vita, pur in lieve rallentamento rispetto al 1998.

3. Il “Progetto 2000” in vista dell'avvento dell'euro

Lo scenario economico del 1999, poc'anzi tratteggiato unicamente con percentuali, non sarebbe completo se non anticipassimo, proprio all'inizio del capitolo, una breve reviviscenza della fase iniziale dell'euro. Sì, perché il 1999 fu proprio l'anno in cui l'euro, adottato come valuta comune degli Stati membri dell'Unione Europea, fu introdotto come unità di conto virtuale. Fu perciò l'anno della “prima volta” dell'euro, anche se sarebbe passato ancora un triennio per l'introduzione dell'euro sotto forma di denaro contante, avvenuta nel 2002. Naturalmente, l'avvento dell'euro comportava un impegnativo adeguamento dei sistemi informatici e delle relative apparecchiature nei paesi interessati al passaggio dalla propria moneta all'euro, sulla base dei rispettivi tassi di conversione. Già, i famigerati tassi di conversione che furono oggetto di scontri dialettici al calor bianco. Come non ricordare quello per l'Italia? Volutamente, lo riportiamo nel modo più asciutto possibile: 1.936,27 Lit = 1 Euro.

Va da sé che, in una temperie così gravida di problematiche di ogni genere (tecniche, economiche, finanziarie, sociali, per citare le più eclatanti), anche i “nostri” tecnici dovevano fare la loro parte, e farla bene. Non ci stupiamo perciò nell'apprendere che Sanpaolo IMI aveva varato un apposito piano denominato “Progetto 2000”, per realizzare gli adeguamenti informatici e tecnologici richiesti dall'introduzione dell'euro, e che esso era stato portato a termine con successo. Avvenne così che, dopo la prima fase del progetto per consentire alla clientela di operare con la moneta unica euro a partire dal 1° gennaio 2000, nel corso dell'anno fu consolidata l'offerta di prodotti e servizi in regime di dualità fra euro e lira. Il programma naturalmente prevedeva che, nel biennio 2000/2001, sarebbero proseguiti gli interventi di natura prevalentemente informatica nella prospettiva del

passaggio dal regime duale a quello di impiego del solo euro e dell'introduzione del contante in euro a partire dal 2002.

Tornando all'anno di cui stiamo trattando, ci fece un certo effetto leggere in euro i bilanci al 31 dicembre 1999 di Sanpaolo IMI e del Gruppo. Fu la scoperta di una nuova dimensione della moneta in cui iniziavamo i primi passi, fra timore e speranza. I lettori, che hanno l'amabilità di accompagnarci in questa sorta di "rilettura" di una storia da noi in gran parte vissuta, sono perciò avvisati che, dal prossimo paragrafo in poi, ogni grandezza della moneta di conto del Gruppo sarà indicata in euro.

4. Le Aree operative, le linee di azione e le iniziative di sviluppo del Gruppo

Nel corso del 1999, successivamente alla fusione per incorporazione dell'IMI nel San Paolo, perfezionata al termine dell'anno precedente, Sanpaolo IMI completò il processo di integrazione fra le due società preesistenti lungo le linee di azione pianificate, che prevedevano lo sviluppo dei ricavi commissionali, potenziando la presenza nel settore retail e in particolare nell'area del risparmio gestito; la riduzione dei costi relativi all'attività ordinaria; il miglioramento della qualità dell'attivo e il contenimento dei rischi finanziari; la definizione e l'avvio di progetti per la crescita futura.

Al tempo stesso, il Gruppo venne organizzato per Aree di affari, denominate secondo le diverse specializzazioni, gestite dalla Capogruppo Sanpaolo IMI e/o dalle società controllate: Commercial Banking, Large Corporate, Enti Pubblici e Infrastrutture, Personal e Financial Services, Investment banking, Merchant banking, Corporate Center (comprensivo delle attività della tesoreria, del recupero crediti e degli investimenti partecipativi). Naturalmente, una struttura così specialistica capillarmente articolata sul territorio, era in grado di rispondere adeguatamente al mutevole scenario competitivo; di garantire una chiara individuazione della redditività di ciascun business; di stabilire l'adeguatezza del patrimonio complessivo e la sua corretta allocazione alle aree d'affari e infine di ottenere un'elevata responsabilizzazione manageriale sui risultati. In un contesto così variegato, vennero avviate azioni di sviluppo che riguardarono con ovvia priorità le Aree di Business a maggiore potenzialità di crescita.

Importanti iniziative riguardarono anche le Aree seguenti. L'Area Commercial Banking, incaricata di presidiare i rapporti con le famiglie e le imprese medio piccole attraverso la rete delle Filiali bancarie, beneficiò prima di tutto di nuove gamme

di prodotti e servizi destinati al segmento retail. Inoltre, nel suo ambito vennero realizzate due importanti innovazioni: l'introduzione della figura del gestore unico di portafoglio della clientela e la revisione del processo di erogazione e controllo del credito. L'Area Investment Banking, oltre a completare la concentrazione di tutte le attività di capital market del Gruppo in Banca IMI, avviò la prima fase di un progetto triennale di crescita dei canali distributivi innovativi (un servizio di trading on line tramite @IMIWEB), per il quale era previsto un investimento di 250 milioni di euro con l'obiettivo di acquisire 500.000 clienti on line. Nell'ambito dell'Area Large Corporate, preposta al presidio dei rapporti con le imprese italiane e estere di grandi dimensioni, vennero perfezionati i sistemi di erogazione del credito mediante l'adozione di rating interni e di criteri di pricing corretti per rischio e capitale assorbito.

5. La crescita strategica degli investimenti partecipativi fino a raddoppiarne la consistenza

Allo sviluppo per linee interne, si affiancarono nel 1999 importanti iniziative di crescita per linee esterne attraverso accordi e investimenti partecipativi di carattere strategico. Questi ultimi riguardarono nuove operazioni per complessivi 1.675 milioni di euro, che portarono al raddoppio della consistenza totale delle partecipazioni, attestatasi a 3.347 milioni. Particolarmente significative furono:

- l'operazione Cassa di Risparmio di Firenze (400 sportelli circa prevalentemente in Toscana). Con la relativa Fondazione (Ente C.R. di Firenze) era stato definito un accordo per l'acquisto di una quota del 15% della Cassa, che si aggiungeva all'interessenza del 4,1% detenuta nella stessa. La partecipazione si inseriva in un ampio progetto di partnership strategica e industriale nel settore del risparmio gestito e nell'area corporate; alleanza che era stata inoltre sancita dall'acquisizione da parte della Fondazione di una quota del 2% del capitale di Sanpaolo IMI;
- l'operazione INA/Banco di Napoli che riguardò l'aumento dal 3% al 9,2% della partecipazione in INA. L'acquisizione era propedeutica alla formulazione di un'intesa volta a rendere possibile l'aggregazione tra Sanpaolo IMI e Banco di Napoli (730 sportelli);
- investimenti in banche estere, di cui il più significativo riguardò il Banco Santander Central Hispano con l'aumento della quota dallo 0,46% al 2%, salita ulteriormente al 2,8% nei primi mesi del 2000.

Nel corso dell'anno era stata inoltre perfezionata la scissione di una rilevante

porzione del patrimonio immobiliare del Gruppo, facendola confluire nella società Beni Stabili, successivamente quotata in Borsa.

6. I risultati più significativi delle attività di Sanpaolo IMI e del Gruppo

Le attività gestite per conto della clientela

Le attività finanziarie della clientela del Gruppo raggiunsero a fine anno la consistenza di 260 miliardi di euro (+11,2%) – di cui 182 (+7,5%) in capo a Sanpaolo IMI –, che risultò così ripartita: risparmio gestito 110 milioni, risparmio amministrato 71 milioni, raccolta diretta 79 milioni. In particolare, il risparmio gestito dal Gruppo si incrementò del 32%, raggiungendo un'incidenza sul totale delle attività finanziarie della clientela pari al 42%, e il suo posizionamento competitivo sul mercato domestico venne stimato all'11%, in crescita rispetto all'inizio dell'anno.

Gli impieghi creditizi a clientela

Si attestarono a fine esercizio a 73 miliardi, sostanzialmente in linea con i valori del 1998 (pur in presenza di una flessione del 2,8% per la Capogruppo con 67 miliardi). In crescita (+13,4%) i crediti alle famiglie per prestiti personali e mutui abitativi mentre si erano contratti i prestiti alle imprese (-2%), essenzialmente per la riduzione dell'operatività verso società finanziarie (-26,8%). La quota di mercato del Gruppo, in lieve flessione rispetto all'anno precedente, si collocò all'8,5%.

La gestione dei rischi e dei crediti problematici

Il Gruppo attribuì forte rilevanza alla gestione e al controllo dei rischi, riconoscendone l'elevatissimo valore strategico di presidio dei depositi della clientela. Così tali delicate attività vennero basate su tre principi di massima garanzia: chiara individuazione delle responsabilità di assunzione dei rischi, sistemi di misurazione e controllo allineati alle migliori pratiche internazionali, separazione organizzativa fra aree di affari deputate alla gestione e funzioni addette al controllo. Le politiche di assunzione dei rischi creditizi e finanziari vennero definite dagli Organi dell'Amministrazione con il supporto consultivo di specifici Comitati, mentre la Capogruppo svolgeva funzioni di gestione e controllo complessivo dei rischi e accentrava le decisioni di assunzione di rischi di grande entità. In questa essenziale attività si avvaleva delle due strutture preposte: Risk Management, alle dipendenze di un Amministratore Delegato, e Controllo Rischi, nell'ambito della Direzione Bilancio e Programmazione.

Non desta perciò alcuna sorpresa apprendere che alla fine dell'anno le sofferenze, gli incagli, i crediti ristrutturati o in corso di ristrutturazione e le posizioni non garantite verso Paesi a rischio si ridussero in misura apprezzabile (-21,9%), scendendo a 3.009 milioni. Ciò grazie anche al miglioramento della qualità dell'attivo e della gestione dell'attività di recupero delle posizioni critiche. Né tanto meno sorprende che nell'anno non vi furono variazioni nei rating assegnati al debito di Sanpaolo IMI

L'attività sui mercati finanziari

Sul mercato interbancario il Gruppo confermò la sua posizione di primo piano con un'operatività pari a 350 miliardi, corrispondente a una quota di mercato del 4,65%, pur in presenza di una contrazione del portafoglio titoli, sia nel comparto immobilizzato sia in quello di negoziazione e tesoreria (si era infatti ridotto del 23%, attestandosi a 18 miliardi). Il che avvenne contestualmente alla riduzione a 7 miliardi circa (-53%) del portafoglio titoli di Sanpaolo IMI, per effetto delle attività di impiego e di raccolta verso la clientela e della decisione di accentrare l'attività di intermediazione sulla controllata Banca Imi. Ne conseguì, grazie all'intensificarsi dell'attività di trading di quest'ultima e delle sue controllate, il rafforzamento della posizione del Gruppo sui principali mercati internazionali, in virtù del suo ruolo di primary dealer sul debito pubblico in Italia e nei Paesi europei.

L'attività di collocamento di titoli

Nello stesso tempo, il Gruppo consolidò la propria posizione sul mercato domestico nell'attività di collocamento, in particolare nel comparto obbligazionario.

Le attività di Banca Imi e di Banca Fideuram

Banca Imi, oltre all'apprezzata attività di trading appena ricordata, incrementò l'attività di consulenza su operazioni di finanza straordinaria nei confronti di primaria clientela italiana e estera. Nello stesso tempo, Banca Fideuram rafforzò la propria posizione di leadership sul mercato nell'Area dei Personal e Financial Services.

7. L'ampliamento della rete delle Filiali in Italia e all'estero parallelamente all'espansione della banca elettronica

Per far fronte alla costante crescita delle attività sul territorio, Il Gruppo attuò nel corso del 1999 un rafforzamento selettivo della propria rete distributiva, che a

fine 1999 risultò costituita da 1.419 sportelli bancari e uffici territoriali (1.292 di Sanpaolo IMI), di cui 1.355 in Italia, ai quali si assommava il potenziale di ben 4.850 promotori finanziari, sia di Banca Fideuram (circa 3.500) sia di Sanpaolo Invest (circa 1.350). Al tempo stesso, la Banca avviò un progetto per l'apertura nel biennio 2000/2001 di 100 nuovi sportelli e proseguì l'opera di specializzazione per segmenti di mercato dei punti operativi, istituendo tre nuove unità di private banking.

Ma un ruolo sempre più decisivo in proposito erano destinati a giocare gli investimenti nella rete bancomat e nel remote banking. Nell'anno la Capogruppo registrò quasi 64 milioni di operazioni sugli sportelli bancomat (+ 8%), un aumento del 20% dei flussi sui POS degli esercizi commerciali, oltre a 72.000 contratti della banca telefonica (+37%). L'operatività di remote banking delle imprese clienti consentì di raggiungere una quota di mercato del 9%.

8. Il ridimensionamento dell'organico conseguente ai riassetti operativi e alle automazioni

Il primo anno di Sanpaolo IMI e del Gruppo, come abbiamo visto, fu caratterizzato da un'accelerazione delle iniziative volte a realizzare nuovi assetti operativi, grazie anche ai concomitanti sviluppi informatici, frutto (va sempre ricordato) di oculati investimenti. Va da sé che tali progetti non potevano che chiudersi con un'apprezzabile riduzione dell'organico, quale conseguente risultato di tanto impegno. Così a fine 1999 l'organico del Gruppo (24.133 unità) risultò ridotto di 166 risorse (-498 per la Capogruppo, grazie alla razionalizzazione delle strutture centrali e periferiche, e +332 per le società del Gruppo).

9. La continuità dei risultati economici *in crescendo*

Alla chiusura dell'esercizio 1999, le azioni di sviluppo e rafforzamento del Gruppo vennero puntualmente riflesse in un utile netto consolidato di 1.050 milioni di euro, in aumento del 15,5% (per la Capogruppo 1.018 milioni: +37,4%), nel cui ambito spiccarono i risultati delle Aree operative più redditizie: Area Commercial Banking con un utile netto (468 milioni) attestato a oltre la metà di quello del Gruppo; Area Personal Financial Services con un utile netto di Banca Fideuram e Sanpaolo Invest di 150 milioni e redditività del 27,6%; Area Investment Banking con un utile netto realizzato attraverso Banca IMI di 76 milioni e redditività del

20,9%; Area Enti Pubblici e Infrastrutture con un utile netto di 41 milioni di euro e redditività del 20,1%.

Il patrimonio netto a fine anno ammontò a 8.036 milioni (7.522 milioni per Sanpaolo IMI, al netto delle azioni proprie in portafoglio per euro 336 milioni). Il Gruppo rispettò adeguatamente i requisiti di solvibilità patrimoniale definiti da Banca d'Italia: il coefficiente a fronte dei soli rischi di credito fu pari all'11,3% contro un minimo dell'8% richiesto.

L'ACQUISIZIONE DEL BANCO DI NAPOLI NELL'AMBITO DI UNA FORTE ESPANSIONE TERRITORIALE

1. Lo scenario economico e le prime avvisaglie di significativo rallentamento del processo di sviluppo degli anni precedenti

Il 2000 fu contrassegnato da un andamento altalenante dell'economia europea. Dopo una fase di crescita sostenuta nel primo semestre, nella seconda parte dell'anno cominciarono a mostrarsi segni di rallentamento, che non impedirono tuttavia di far registrare un tasso di variazione annua del PIL del 3,4% nell'area euro e del 2,9% in Italia. Nel nostro Paese comunque, come in Germania, furono più evidenti, rispetto al resto dell'Europa, gli effetti del calo della domanda mondiale.

2. L'acquisizione del Banco di Napoli e le altre operazioni nel quadro delle strategie di espansione territoriale

Nel corso dell'anno si completò l'operazione di acquisizione del Banco di Napoli, realizzata in fasi successive fino a raggiungere una quota del 97,6% del capitale ordinario dell'istituto di credito partenopeo. L'investimento, determinatosi in complessivi 3 miliardi di euro, portò al Gruppo 731 nuovi sportelli, ubicati nel Sud del Paese e fortemente complementari con la rete Sanpaolo IMI. Si realizzò così un importante rafforzamento delle strutture dedicate all'operatività nei confronti delle famiglie e delle piccole e medie imprese, con interessanti programmi di sviluppo legati al progressivo allineamento del Banco ai livelli di efficienza, produttività e controllo creditizio del Gruppo.

Ma non fu questa la sola iniziativa mirata all'espansione della copertura territoriale sul mercato nazionale e all'incremento della presenza operativa all'estero. Fra le azioni condotte per linee esterne sono infatti da ricordare l'alleanza con la Cassa di Risparmio di Firenze: 400 sportelli nelle regioni dell'Italia centrale per i quali Sanpaolo IMI si pose quale referente primario per le attività di asset management e nel settore corporate. Inoltre va menzionata la stipulazione di accordi di collaborazione operativa, mediante nuovi legami partecipativi, con la Cassa di Risparmio di Forlì (60 sportelli in Emilia Romagna) e con il Gruppo Cardine (800 sportelli nell'area nord-orientale). Quest'ultima operazione si rivelerà foriera di sviluppi di grande portata che condurranno nel 2002 alla totale integrazione del Gruppo Cardine, attraverso la sua fusione per incorporazione in Sanpaolo IMI.

Per linee interne si operò mediante l'apertura di nuove Filiali che raggiunsero, comprendendo la rete del Banco di Napoli, le 2137 unità in Italia e 91 unità all'estero. Venne inoltre avviato un progetto di specializzazione della rete, distinguendo tra sportelli *retail* per la clientela privata e centri di servizi per le imprese e provvedendo anche all'incremento del numero dei promotori finanziari sino a 5.495 unità. Si completò poi la prima fase dell'iniziativa mirata alla creazione di un nuovo modello distributivo multicanale, nella previsione dell'importanza che l'*internet banking* e il *mobile banking* avrebbero assunto con l'uso di computer e cellulare. Venivano infatti questi ultimi già intravisti, da un lato quali veicoli integrativi per l'offerta di servizi ai privati e dall'altro come piattaforma di sviluppo nei rapporti commerciali con le imprese. Si lanciò infine sul mercato la banca telematica Imiweb e si trasformò in Banca la società di promozione finanziaria Sanpaolo Invest.

Sui mercati esteri si rafforzò l'alleanza con il Banco Santander Central Hispano (con aumento delle rispettive quote partecipative incrociate) e si perfezionò l'acquisizione della società francese Wargny Associes da parte di Banca Fideuram, nell'ottica di un'espansione in Europa del modello distributivo di quest'ultima.

3. La creazione di Banca OPI

In linea con i programmi di valorizzazione delle competenze specialistiche del Gruppo, che avevano portato alla concentrazione in Banca Imi di tutte le attività di negoziazione sui mercati finanziari, nel corso dell'anno si perfezionò lo scorporo del ramo operativo nel settore delle opere pubbliche e il conferimento del medesimo in società dedicata che assunse la denominazione di Banca per la Finanza alle Opere

Pubbliche ed alle Infrastrutture – Società per Azioni, in forma abbreviata Banca OPI S.p.A. L'iniziativa, che faceva seguito alla cessione al Gruppo Dexia della residua quota del 40% detenuta da Sanpaolo IMI nel Crediop, realizzò l'obiettivo di concentrare in un'autonoma società dotata dello status di banca le attività nei confronti degli enti locali, degli enti pubblici e dei gestori di servizi pubblici precedentemente svolte dalla Divisione Enti Pubblici e Infrastrutture di Sanpaolo IMI. Banca OPI nacque con una dotazione patrimoniale iniziale di circa 260 milioni di euro e un portafoglio, fra crediti e leasing, di circa 7.000 milioni di euro, che rappresentava una quota del relativo mercato bancario domestico di circa il 16%.

4. La crescita del risparmio gestito nell'ambito delle attività finanziarie della clientela

Le attività finanziarie della clientela, gestite da Sanpaolo IMI, aumentarono nel 2000 del 2,1%, raggiungendo una consistenza di 265 miliardi di euro, che si elevava a 304 miliardi con il consolidamento del Banco di Napoli. A fronte di una flessione del risparmio amministrato (-8%), e di una sostanziale stabilità della raccolta diretta, il risparmio gestito segnò invece un incremento (+9,5%) superiore alla media del mercato; la sua incidenza sul totale delle attività si elevò al 46% e la quota di mercato salì al 18% (19% comprendendo anche i dati dell'istituto partenopeo). Ciò rappresentò il risultato delle strategie di business perseguite, volte a privilegiare l'espansione delle attività caratterizzate da maggiori potenzialità di creazione di valore. Fra queste ultime rientravano appunto le gestioni patrimoniali *wealth management*, unitamente ai settori del *retail banking* e dei *personal financial services*. Nel quadro di tali strategie e con l'obiettivo di ulteriormente valorizzare i risultati nello specifico comparto, si dette il via a un progetto per la costituzione di un'area di affari dedicata alla clientela, cui attribuire tutte le attività del Gruppo nella gestione del risparmio, comprendenti fondi comuni, gestioni patrimoniali, *private banking* e assicurazioni vita.

5. Il positivo andamento dell'operatività del Gruppo confermato anche dall'evoluzione degli impieghi creditizi

A fine esercizio gli impieghi netti a clientela, escluse le sofferenze, risultarono pari a 79 miliardi di euro (98,7 miliardi con il Banco di Napoli), segnando un incremento dell'11%. Le componenti più dinamiche furono quelle dei crediti a breve

termine (+23%), dei mutui fondiari alle famiglie (+9%), dei prestiti alle imprese finanziarie (+44%) e delle erogazioni della rete estera (+40%). La quota di mercato del Gruppo raggiunse il 7% (9% con il Banco di Napoli).

6. La crescita dei risultati reddituali, in aumento rispetto agli obiettivi

Nel 2000 si superarono gli obiettivi di redditività definiti nel piano industriale di fusione tra San Paolo e IMI predisposto nel 1998; il ROE (*return on equity*, indice di redditività del capitale proprio), per il quale era stato posto un obiettivo del 15%, superò il 18% migliorando di 4 punti il dato dell'anno precedente. L'esercizio si chiuse con risultati in crescita per tutti i margini operativi e l'utile netto si incrementò di circa il 23% rispetto al 1999, raggiungendo i 1.292 milioni di euro. A tali positivi risultati contribuirono, in particolare, l'aumento dei volumi intermediati con la clientela, la favorevole riapertura dello spread tra tassi attivi e passivi, la forte crescita (+19,5%) delle commissioni su servizi e degli altri proventi netti da intermediazione, il positivo andamento dei ricavi derivanti da servizi di incasso e pagamento (+19%) nonché di quelli riferiti all'area depositi e conti correnti (+18%).

L'evoluzione del patrimonio netto di Gruppo, nonostante gli incrementi derivanti principalmente dall'utile netto d'esercizio (1.292 milioni) e da differenze di cambio e altre rettifiche (102 milioni), segnò una flessione da 8.036 milioni di euro a 7.353 milioni. Ciò fu dovuto alle diminuzioni provocate dal pagamento dei dividendi (724 milioni) e dalla compensazione delle differenze di consolidamento (1.027 milioni) nonché dall'aumento intervenuto nelle azioni proprie di Sanpaolo IMI (361 milioni).

I corrispondenti dati riferiti alla Capogruppo Sanpaolo IMI rappresentavano ovviamente la parte preponderante sia per quanto riguarda l'utile netto, attestatosi a euro 1.198 milioni (+17,7%), e sia per i conti di capitale, che videro il patrimonio netto salire da euro 7.522 milioni a euro 11.082 milioni.

7. Un eloquente esempio di incremento della redditività attraverso il miglioramento della qualità dell'attivo

Particolare evidenza venne data al rapporto di causa-effetto, tra la qualità dell'attivo e la redditività, instaurato nell'ambito del Gruppo con una politica di prioritaria attenzione al miglioramento qualitativo. Tantoché nel 1990 la redditività conseguita fu altresì favorita dalle scelte adottate per il miglioramento della qualità dell'attivo

in tutte le aree di operatività del Gruppo. Fra queste, la definizione e l'applicazione di una rigorosa *loan policy* (amministrazione dei prestiti) e l'adozione di strumenti di controllo del rischio allineati alle *best practices* (migliori prassi) internazionali. Inoltre si rafforzarono le azioni di recupero delle posizioni critiche e operazioni di cessione *pro-soluto* di crediti in sofferenza, con la sola garanzia di esistenza e validità dei crediti. Ciò consentì di registrare, a fine esercizio, un rapporto di circa l'1% fra sofferenze nette e impieghi netti a clientela, collocando il Gruppo, per tale valore, fra i migliori competitori a livello internazionale.

8. I fondamentali interventi formativi, informatici e organizzativi per lo sviluppo del progetto euro

Nel 2000 il progetto euro aveva già superato la prima fase, volta a consentire alla clientela di operare con la moneta unica euro a partire dal 1° gennaio 1999 e a consolidare l'offerta di prodotti e servizi in regime di dualità fra euro e lira. Proseguirono perciò, nel corso dell'anno, gli interventi di natura prevalentemente informatica finalizzati al completamento del processo di introduzione della moneta unica nelle applicazioni di carattere gestionale e a preparare il *change over*, ossia il passaggio dal regime duale a quello di utilizzo del solo euro dal 1° gennaio 2002. Per l'introduzione del contante in euro, gli interventi riguardarono prevalentemente la pianificazione dei flussi per le Filiali e gli adattamenti organizzativi necessari per l'attività di cassa. Rilevanza fondamentale venne assegnata alla formazione del Personale per svolgere un'efficace azione di assistenza alla clientela privata e alle imprese, accompagnata anche con adeguati piani di informazione e comunicazione. Gli oneri sostenuti per l'attuazione del progetto ammontarono a euro 67 milioni, di cui 53 milioni contabilizzati nei precedenti esercizi.

SNDICATO IMI						
LIRE	3.873	11.618	29.044	96.814	309.803	
97	4.841	13.554	38.725	116.176	348.529	
194	5.809	15.490	48.407	135.539	387.254	
387	6.777	17.426	58.088	154.902	484.068	
968	7.745	19.363	67.769	193.627	580.881	
1.936	8.713	23.235	77.451	232.352	774.508	
2.904	9.681	27.108	87.132	271.078	968.135	

SNDICATO IMI						
EURO	2	6	15	50	160	
0,05	2,5	7	20	60	180	
0,1	3	8	25	70	200	
0,2	3,5	9	30	80	250	
0,5	4	10	35	100	300	
1	4,5	12	40	120	400	
1,5	5	14	45	140	500	

Tesserina ologramma per conversione semplificata Lire/Euro

9. I programmi di razionalizzazione dell'organico e le nuove politiche retributive del Personale

L'organico del Gruppo risultò costituito a fine esercizio da 25.088 dipendenti, in aumento di 955 unità rispetto all'anno precedente. Con il Banco di Napoli e le sue controllate, il totale salì a 35.729. Tale crescita venne realizzata a fronte delle iniziative di sviluppo commerciale intraprese, seppure in presenza della prosecuzione dei programmi di razionalizzazione e ringiovanimento degli organici. Questi ultimi erano stati realizzati mediante piani di incentivazione all'esodo volontario delle risorse, che avevano visto nel precedente biennio la riduzione del personale di Sanpaolo Imi di circa 1.300 unità.

Oltre che sulla formazione, che rappresentava da sempre un fiore all'occhiello del San Paolo tramandato anche in Sanpaolo IMI, si iniziò a puntare anche su politiche gestionali di incentivazione del Personale. Ciò al fine di ulteriormente sostenere la realizzazione degli obiettivi di redditività e di crescita dell'operatività, resi possibili in passato grazie alla professionalità e all'impegno delle risorse umane del Gruppo. Si cominciarono così a impostare politiche retributive maggiormente incentrate sull'utilizzo delle componenti variabili degli emolumenti, collegandole al raggiungimento dei risultati.

56.2001

L'AVVIO DEL CONSOLIDAMENTO DELLA PRESENZA DEL GRUPPO NEL MERIDIONE

1. Una “Copertina d’Autore” per la pubblicazione del bilancio

Nel prendere in mano la pubblicazione del “Bilancio 2001 – Sanpaolo IMI” colpisce subito la fantasiosa illustrazione di Ugo Nespolo, che si staglia in copertina con un disegno che a prima vista si impone come un grazioso “puzzle” policromo delle cifre arabe da 0 a 9, che luccicano da un fantastico cielo bigio-blu scuro, ogni numero pressoché a ridosso dell’altro, con trasparenze magiche assieme a stelle comete e altre suggestive minuscole figure geometriche. Il tutto sovrastato da un bianco 2001 stilizzato in carattere grande sullo sfondo del cielo. *Chapeau!* (ovviamente l’illustre Autore non ne ha bisogno) per l’idea, certamente piaciuta ai piani alti della Banca. In questa sede, giova condividere solo un’immediata riflessione proprio sull’idea del “puzzle”, che sappiamo maturata nel Nostro dal passatempo del “traforo” con il quale ci si divertiva da ragazzi: si componevano le figure più disparate con pezzi di legno variamente combinati, come tessere di un mosaico. All’idea è certamente sotteso il potenziale creativo autoriale, il quale – ci piace pensare – non può che fare un’esplicita allusione anche a quello della Banca, che valorizza appunto la creatività di tutti i propri componenti.

È con questa doverosa memoria di uno dei principali valori sanpaolini, declinato anzitutto con l’assidua formazione delle risorse umane, che meritano di essere introdotti i paragrafi di questo capitolo. Non a caso del resto, viene anche qui richiamata questa che ormai è una costante della nostra storia, la formazione del Personale, che a sua volta rimanda alla fantasia coniugata con la ricerca e innovazione e culminante nella lungimiranza. Si può dire infatti che pressoché ogni Capitolo ne sia permeato. E ogni

tanto riappare, nell'uno o nell'altro, quello che potremmo chiamare senza enfasi il “filo verde” del San Paolo, dal colore che si è imposto per il logo nelle sue pubblicazioni di bilancio, insieme al giallo delle copertine. Quanto al presente Capitolo, basti citare il titolo intrigante del paragrafo 6 “La creazione della Macchina Operativa Intragruppo”.

Ma questo paragrafo sarebbe monco, se non desse informazione sul prosieguo dell'iniziativa, che potremmo chiamare “Copertina d'Autore”. Si trattò infatti di un quinquennio delle prestigiose illustrazioni di Ugo Nespolo sulle copertine delle pubblicazioni di bilancio dal 2001 al 2005. La suggestiva inclusione, “in grande”, del numero bianco dell'anno, in un “cielo” ogni volta cangiante, sarà la costante dell'opera. Non mancheremo perciò di presentarle nei successivi capitoli, esponendole alla contemplazione dei nostri lettori alla fine di questo.

2. Il rallentamento della crescita dell'economia mondiale nel clima dei tragici attentati dell'11 settembre alle Torri Gemelle di New York

Nel 2001 l'economia mondiale attraversò una fase di forte rallentamento, proseguendo nel trend che aveva già caratterizzato il secondo semestre dell'anno precedente. Tale dinamica si rivelò particolarmente evidente negli USA, anche per effetto dei tragici eventi terroristici dell'11 settembre che condizionarono pesantemente l'attività produttiva. Ne derivò una contrazione della crescita del PIL dal 4% del 2000 all'1%.

In Italia l'aumento del PIL, seppur modesto (+1,8%), risultò superiore alla media dell'area euro (+1,5%) e risentì, come per gli altri paesi europei, del più contenuto andamento della domanda interna, dei consumi privati e dei cosiddetti Investimenti Fissi Lordi (acquisti di macchine, impianti e altri beni durevoli effettuati dalle imprese) nonché del sostanziale congelamento dei volumi delle esportazioni: +0,8% contro il +11,7% dell'anno precedente.

3. Le inevitabili ripercussioni sull'operatività delle aziende di credito

L'aggravarsi della situazione economica interna e internazionale, nel corso del 2001, non mancò di riflettersi sull'attività delle aziende di credito, che fu caratterizzata da sensibili ridimensionamenti delle percentuali di crescita nei comparti dell'intermediazione creditizia e mobiliare. Il settore del risparmio gestito fu poi fortemente condizionato dalle pesanti turbolenze sui mercati azionari successive all'11 settembre. Uno scenario quest'ultimo che determinò la riduzione dei flussi

netti di raccolta dei fondi comuni e della valorizzazione delle relative consistenze. Di tutto ciò risentirono, per quanto ovvio, i livelli di redditività.

4. Il progetto di integrazione con Cardine Banca per l'estensione dell'operatività al Nord Est del Paese

Nella difficile tempesta economico-finanziaria in cui veleggiava la navicella Italia, si imponeva naturalmente il rafforzamento del posizionamento competitivo di Sanpaolo IMI. Fra le iniziative condotte con l'obiettivo di strutturare il Gruppo su basi di sempre maggiore solidità, a fronte delle sfide da affrontare, assunse particolare rilievo nel 2001 l'approvazione, da parte dei rispettivi Consigli di Amministrazione, del progetto di fusione di Cardine Banca in Sanpaolo IMI. Il piano di integrazione fra i due Gruppi, che venne poi approvato dalle successive Assemblee dei Soci nel marzo 2002, portava infatti alla creazione della seconda più importante realtà nel panorama bancario nazionale in termini di masse intermedie e di presenza territoriale: poco meno di 360 miliardi di euro di attività finanziarie della clientela, 125 miliardi di impieghi, 3000 sportelli capillarmente distribuiti su tutte le regioni del Paese (di particolare interesse per Sanpaolo IMI erano quelle del Nord Est) e 5500 promotori finanziari. Creava inoltre le premesse per il conseguimento di importanti sviluppi nelle diverse aree di business e per la realizzazione di significative economie di scala.

5. Il rafforzamento della presenza del Gruppo anche nel Sud Italia con l'attuazione di un piano di rilancio dell'operatività del Banco di Napoli

L'operazione Banco di Napoli si proponeva di far assumere all'istituto di credito partenopeo, nel quadro di una sua completa integrazione nel Gruppo, il ruolo di primario punto di riferimento per le famiglie e le piccole e medie imprese del Sud Italia. Nel 2001 si puntò quindi alla sua focalizzazione sui territori storici di tradizionale presenza mediante il riassetto della rete distributiva e la sua articolazione in 11 aree territoriali. Parallelamente, si avviò un processo di rilancio operativo con il massimo livello di efficienza nei vari settori di attività e nelle procedure. Vennero così programmati e realizzati interventi mirati alla cessione di tutte le attività non funzionali all'operatività caratteristica, attraverso la revisione dell'assetto delle società controllate e il disimpegno da attività svolte dalla rete estera. Il processo si concretizzò anche nella riduzione degli organici del Banco di circa 1.000 unità.

6. La creazione della Macchina Operativa Intragruppo

L'accresciuta complessità strutturale e organizzativa del Gruppo, conseguente alle anzidette operazioni, rese indispensabile pensare a interventi di razionalizzazione mirati all'ulteriore miglioramento dei livelli di efficienza e al contenimento dei costi. E questo, va notato, in un anno come il 2001, che era già gravido di iniziative appena avviate o addirittura *in itinere*, oltretutto in corso d'opera nello scenario non certamente ideale di un'economia a dir poco claudicante. Ma non è detto, e magari ci si azzecca, che fu proprio per una motivazione così insolita l'avvio di quella che poteva ben dirsi la prima razionalizzazione a livello di Gruppo, al punto che appare lecito chiamarla lungimiranza, del resto di casa nel San Paolo.

Si dette così inizio al progetto Macchina Operativa Intragruppo (MOI); come si vede, anche la fantasia non mancava in tale plurisecolare abitazione. Si trattava d'altronde di un programma ambizioso di lunga lena, finalizzato inizialmente alla concentrazione in un'unica struttura dei sistemi informativi e delle funzioni di supporto e gestione amministrativa, *back office*, della Capogruppo e del Banco di Napoli. Le due banche commerciali avrebbero in tal modo potuto ottimizzare gli investimenti in nuove tecnologie e Personale, con conseguente significativa riduzione dei costi nelle aree delle attività informatiche (*information technology*) e di quelle ausiliarie. Banco di Napoli avrebbe inoltre beneficiato del sistema multicanale di Sanpaolo IMI, caratterizzato da una grande ricchezza di funzionalità e da una collaudata segmentazione per tipologia di clientela. In prospettiva, e secondo i programmi definiti, la MOI avrebbe potuto estendere la sua piattaforma informatica a numerose altre realtà interne al Gruppo; si pensava ovviamente a Cardine, ma anche esterne.

7. Le altre iniziative di sviluppo sui mercati nazionale e internazionali

Nel corso del primo semestre del 2001 divennero operativi gli accordi commerciali con la Cassa di Risparmio di Firenze e la Cassa dei Risparmi di Forlì nei diversi settori: *asset management* gestioni patrimoniali, distribuzione di prodotti assicurativi, *leasing* locazione di beni strumentali in genere da parte di imprese col versamento rateale del canone, collocamento di obbligazioni e attività di finanziamento e consulenza rivolte alle aziende e agli enti locali. Sanpaolo IMI poté così avvalersi, per tali attività e comunque con vantaggi reciproci, della rete distributiva delle due banche costituita dalle 400 Filiali della Cassa di Firenze nel Centro Italia e

dai 60 punti operativi della Cassa di Forlì in Emilia Romagna. Sul mercato interno si completò poi il progetto, avviato nell'esercizio precedente, di costituzione di un'autonoma area di affari dedicata alle gestioni patrimoniali *wealth management* e destinata a fornire prodotti e servizi alla rete distributiva interna nonché a investitori istituzionali e operatori terzi. Alla nuova holding Wealth Management Sanpaolo Imi vennero conferite da parte della Capogruppo le partecipazioni di controllo nei comparti dei fondi comuni, delle gestioni patrimoniali, del private banking e delle assicurazioni vita.

Sui mercati esteri proseguirono le iniziative di sviluppo congiunto con il Gruppo Santander Central Hispano e si instaurarono nuovi rapporti di collaborazione con il Gruppo francese Caisse des Depots et Consignations (CDC) nelle aree dell'*asset management*, del *private equity* (rilevamento da parte di investitore istituzionale di quote di una società obiettivo apportandovi nuovi capitali), del *capital market* (compravendita di prodotti finanziari a medio e lungo termine). Oltre a queste operazioni, che rientravano nella normale operatività istituzionale, vennero attuati anche finanziamenti di grandi progetti e infrastrutture, con prospettive di ampliamento al *retail banking* servizi bancari alla clientela privata, all'*e-banking* telebanca o banca a domicilio, alle assicurazioni vita, ai servizi di custodia, alla gestione di attivi immobiliari e alle garanzie finanziarie. Vennero infine avviate iniziative per il potenziamento dell'operatività nell'Europa Centro Orientale e in tale contesto si perfezionò l'ingresso nel capitale di Banka Koper, quarta banca slovena per il totale dell'attivo, operazione che si sarebbe completata nel 2002 con l'acquisizione del controllo della banca stessa. L'interessenza, che si affiancava a un'altra già detenuta in Ungheria (Inter-Europa Bank) e ai punti operativi presenti nei principali paesi dell'area, assumeva particolare rilevanza anche alla luce della prevista integrazione con il Gruppo Cardine e all'interesse della relativa clientela imprenditoriale, concentrata nel Nord Est, a intensificare i rapporti commerciali con i mercati dell'Europa dell'Est.

8. La continuità delle incisive azioni di potenziamento della struttura operativa

Grande rilievo ebbe nel 2001 la prosecuzione delle iniziative per il potenziamento della rete distributiva. Si continuò infatti a operare secondo le linee di azione già intraprese, che riguardavano lo sviluppo dei canali innovativi, la crescita selettiva

della rete Filiali e la loro specializzazione sui segmenti di clientela (privati e piccoli operatori economici da un lato e piccole e medie imprese dall'altro) nonché il consolidamento della rete dei promotori finanziari. Il numero degli sportelli raggiunse così 2.212 unità in Italia e 95 all'estero, mentre si mantenne pressoché stabile il numero dei promotori finanziari (5.500 circa). Nell'ambito del progetto finalizzato alla realizzazione di un modello distributivo multicanale, vennero rilasciate alla clientela funzionalità dispositive e rendicontative attraverso internet e telefono. Anche nel settore dei servizi finanziari alla clientela venne sviluppata l'offerta attraverso gli strumenti di banca elettronica, concentrando l'operatività dei promotori finanziari sulle attività a maggior valore aggiunto.

Quanto alla gestione delle risorse umane, proseguirono le iniziative di razionalizzazione e qualificazione degli organici, anche attraverso programmi di incentivazione all'esodo volontario. Le politiche perseguite non mancarono di considerare gli obiettivi di sviluppo commerciale nei settori a maggiore potenzialità reddituale (*wealth management* e *personal financial services* in particolare), mentre, sotto il profilo retributivo, si attuò un utilizzo crescente delle forme di incentivazione collegate al raggiungimento dei risultati: ciò consentì una progressiva riduzione del peso delle componenti fisse (quindi una maggiore flessibilità) e il raffreddamento della crescita complessiva delle spese per il personale.

A fine anno, l'organico del Gruppo risultò costituito da 35.028 dipendenti, di cui 20.228 della Capogruppo, con una diminuzione di 701 unità rispetto al precedente esercizio.

9. I soddisfacenti risultati operativi, economici e patrimoniali nonostante la difficile situazione di mercato

In un contesto economico di perdurante debolezza, nel 2001 il Gruppo riuscì a mantenere pressoché invariati, con un piccolo incremento dello 0,4%, i volumi delle attività finanziarie della clientela, pari a 305,4 miliardi di euro, nonostante il sensibile calo (-2,3%) registrato nel settore del risparmio gestito che si attestò a 126 miliardi di euro. Una discesa conseguente al negativo andamento dei mercati finanziari, che risultò peraltro ampiamente compensato dai nuovi flussi di raccolta diretta realizzati dalle reti distributive (+2,5% con una consistenza totale di 106,8 miliardi di euro). Gli impieghi creditizi, pari a 94 miliardi di euro, segnarono invece una flessione dello 0,9%, particolarmente marcata nel comparto dei finanziamenti a

breve (-7%), cui si contrappose una crescita del 4% circa dei crediti a medio e lungo termine. I mutui fondiari alle famiglie si incrementarono in particolare dell'8%.

Anche a causa del negativo andamento economico, venne registrata da Sanpaolo IMI una generalizzata riduzione dei margini reddituali, attenuata dalle azioni di razionalizzazione e contenimento dei costi avviate nell'esercizio e da misure di ottimizzazione fiscale. L'utile netto fu determinato in euro 1.203 milioni, in riduzione rispetto al dato dell'anno precedente (1.292 milioni), ma corrispondente a un ROE (*return on common equity*, indice di redditività del capitale proprio) del 17% circa che venne considerato soddisfacente nel quadro di mercato in cui fu realizzato, tenuto anche conto delle significative rettifiche apportate su crediti e immobilizzazioni finanziarie. Il patrimonio netto salì da 7.353 milioni a 8.182 milioni, per effetto precipuamente dell'insieme dei fattori più cospicui: l'utile netto conseguito (+1.203 milioni), le azioni proprie della Capogruppo (+403 milioni) e i dividendi distribuiti (-787 milioni).

10. La fasi conclusive per l'avvio della circolazione ufficiale dell'euro dal 1° gennaio 2002

Nel 2001 vennero completate da Sanpaolo IMI le diverse fasi dello sviluppo del Progetto Euro, in vista della cessazione del regime a due divise e dell'avvio, con il 1° gennaio 2002, della circolazione ufficiale dell'euro. A livello di Gruppo si ultimò l'adeguamento dei sistemi informativi e proseguirono le azioni formative del Personale e per la preparazione della clientela ai fini di uno svolgimento ordinato delle operazioni di *change over* (cambio) lira-euro. Gli oneri sostenuti ammontarono complessivamente a 99 milioni di euro.

11. Il rinnovo del Consiglio di Amministrazione con l'illuminante conferimento a Luigi Arcuti della carica di Presidente Onorario

L'Assemblea degli Azionisti di San Paolo IMI del 30 aprile 2001 deliberò il rinnovo del Consiglio di Amministrazione per il triennio 2001-2003. In tale occasione Rainer Stefano Masera, già Amministratore Delegato e Direttore Generale, venne nominato Presidente in sostituzione di Luigi Arcuti, al quale venne attribuita la carica di Presidente Onorario.

Con tale importante riconoscimento, conferito fra l'altro per la prima volta nella

storia del San Paolo, si volle onorare la figura e il ruolo di Arcuti, entrato giovane nella Banca e protagonista per oltre mezzo secolo del mondo bancario nazionale e internazionale. Il suo contributo fu determinante per la crescita sia del San Paolo, che sotto la sua guida passò da Banca regionale a primario Istituto di credito del Paese nonché operatore di rilievo sui mercati esteri, sia dell'IMI, alla cui Presidenza fu chiamato nel 1980. Un passaggio non indolore per il San Paolo, dovendo il Nostro lasciare la Direzione Generale proprio dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino, allora Istituto di Credito di Diritto Pubblico. Fu poi artefice della nascita del Gruppo Sanpaolo IMI e promotore dei suoi successivi sviluppi che qui narriamo. E in un certo senso danno ragione alla buona stella del San Paolo che ne guidò l'uscita di Arcuti.

Le altre cariche attribuite nell'ambito del Consiglio riguardarono la nomina a Vice Presidenti di Orazio Rossi e Enrico Salza e a quella di Amministratori Delegati di Alfonso Iozzo, Pio Bussolotto, e Luigi Maranzana.

57. 2002

LA NUOVA STRUTTURA DEL GRUPPO DOPO LE FUSIONI CON CARDINE BANCA E BANCO DI NAPOLI

1. La persistente debolezza del ciclo economico mondiale

Anche nel 2002, come già si era verificato nei dodici mesi precedenti, si confermò la situazione di difficoltà nella quale si trovarono a operare le banche e gli organismi finanziari. Solo negli USA la dinamica del PIL risultò in crescita, segnando un aumento del 2,4%, mentre nell'area Euro, pur in un contesto di ripresa congiunturale rispetto ai minimi registrati nell'ultima parte del 2001, la crescita si fermò allo 0,8% contro il 1,5% dell'anno prima. Insieme a Germania e Francia, pure l'Italia fu tra i paesi più penalizzati, con un PIL che toccò appena lo 0,4%, in contrazione rispetto all'1,8% del 2001: ciò principalmente in conseguenza del debole andamento della domanda interna (+0,7%) e delle difficoltà nel comparto delle esportazioni (-1%) per la crisi attraversata dai principali mercati di sbocco.

2. I pesanti riflessi nel nostro Paese della congiuntura internazionale sull'intermediazione creditizia e mobiliare e nel settore del risparmio gestito.

Per effetto della situazione sopra descritta, il profilo di crescita degli impieghi del sistema bancario nazionale nel corso del 2002 registrò un sensibile ridimensionamento passando dal +7,8% del 2001 al +5,9%. Inoltre, l'intermediazione mobiliare risultò fortemente condizionata, innanzitutto dalle consistenti perdite segnate dagli indici azionari (-26% del MIB30 e -23,5% del Mibtel, due dei principali indici di riferimento della Borsa italiana); poi dalla conseguente discesa della capitalizzazione di borsa, dei flussi di investimento canalizzati attraverso OPVS (offerte pubbliche di vendita

e sottoscrizione di titoli) e dei fondi raccolti da società quotate mediante aumenti di capitale. Pesanti ripercussioni si determinarono anche nel comparto del risparmio gestito che subì una contrazione del patrimonio dei fondi nella misura del 9,4%.

3. Le fusioni per incorporazione di Cardine Banca e del Banco di Napoli nel quadro di un ampio piano di sviluppo e integrazione delle reti distributive del Gruppo

Le strategie di risposta di Sanpaolo IMI alle problematiche condizioni di mercato, che colpirono il 2002, si concretizzarono anche nell'accelerazione dei processi di integrazione delle reti distributive, con il perfezionamento nel mese di giugno della fusione con Cardine Banca e a fine anno di quella con il Banco di Napoli.

L'incorporazione di Cardine Banca comportò l'aumento del capitale sociale di Sanpaolo Imi da 3.932 a 5.144 milioni di euro e determinò una conseguente variazione dell'assetto proprietario della Capogruppo. In particolare, la Compagnia di Sanpaolo, in precedenza titolare di una quota del 16,1% del capitale di Sanpaolo IMI, e le Fondazioni Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e Cassa di Risparmio in Bologna risultarono post fusione rispettivamente detentrici di quote del 14,48%, 10,80% e 7,69%. La Compagnia e le Fondazioni concordarono inoltre di richiedere, ai sensi di legge, la conversione parziale delle rispettive azioni ordinarie in azioni privilegiate in modo da detenere complessivamente un'interessenza del 15% del capitale ordinario di Sanpaolo Imi: 7,50% in capo alla Compagnia di Sanpaolo e 7,50% in capo alle due Fondazioni (4,38% per Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e 3,12% per Cassa di Risparmio in Bologna).

L'incorporazione del Banco di Napoli non comportò invece variazioni del capitale sociale di Sanpaolo Imi, poiché la stessa già deteneva la totalità delle azioni ordinarie del Banco, mentre la conversione delle azioni di risparmio avvenne mediante utilizzo di azioni proprie in portafoglio. Le anzidette operazioni di fusione permisero di compiere un formidabile balzo in avanti della complessiva rete di Filiali del Gruppo che, costituita da circa 1.200 sportelli agli inizi del 2000, veniva a contare, solo due anni dopo, ben 3.069 punti operativi, distribuiti a maglia stretta su gran parte del territorio nazionale, corrispondenti a una quota del 10,3%.

Parallelamente alla crescita delle reti tradizionali, si confermò l'impegno per lo sviluppo dei canali innovativi (mobile, phone e internet banking, POS e sportelli automatici), ampliandone le funzionalità e gli strumenti di assistenza alla clientela.

A fine dicembre il numero dei contratti che consentivano alla clientela di operare in modo integrato mediante i canali tradizionali e quelli innovativi ammontava, sulla rete Sanpaolo, a 325.000 unità con un incremento dell'80% circa. Presso le banche reti Cardine risultavano circa 57.000 contratti di *phone* (operatività via telefono) e *internet banking* (servizio, disponibile per il cliente abilitato con particolari password, a svolgere online operazioni sul conto corrente e di gestione del proprio patrimonio). Nei confronti della clientela retail operavano inoltre circa 3.770 sportelli automatici bancomat e circa 56.000 postazioni POS.

Si crearono inoltre le premesse per l'avvio di un importante progetto di razionalizzazione e rafforzamento delle capacità di risposta alle diversificate esigenze della clientela. In proposito, fu davvero imponente il piano predisposto, che si basava anche sull'integrazione dei sistemi informativi, il cui completamento era previsto entro la metà del 2003 per la rete ex Banco di Napoli e entro il 2004 per le banche reti Cardine. Prevedeva infatti, e non era un programma da poco, l'introduzione graduale in tutte le reti del Gruppo del modello distributivo già varato con successo nell'ambito della rete Sanpaolo alla fine del terzo trimestre 2002. Esso era basato sulla realizzazione di un approccio focalizzato su macro segmenti di clientela mediante la specializzazione delle Filiali su tre aree di mercato: imprese, private e retail (ramo operativo utilizzabile da imprese e privati per ogni operazione bancaria). Ciò nell'intento di poter soddisfare con la massima efficacia le esigenze espresse dalle diverse fasce di clientela e di valorizzare al meglio le potenzialità derivanti dal radicamento locale, dall'eccellenza dei servizi e dalla rapidità di risposta al cliente.

4. I numerosi programmi strategici di razionalizzazione della struttura del Gruppo

L'aumentata complessità dimensionale del Gruppo fece emergere nuove necessità di gestione appropriata e coordinamento, allo scopo di conseguire la migliore condivisione degli obiettivi comuni e un forte collegamento fra le diverse aree operative. In tale ottica, nel mese di marzo venne approvato dal Consiglio di Amministrazione di Sanpaolo IMI un Regolamento di Gruppo che ne definiva la struttura organizzativa, i principi operativi di base, le aree di competenza e le responsabilità delle strutture centrali, nonché i meccanismi e gli strumenti di coordinamento interni. Il Regolamento esplicava la funzione di quadro di riferimento normativo e intendeva caratterizzare il Gruppo per il comune disegno

imprenditoriale, la forte coesione al proprio interno e la direzione unitaria, in coerenza con le indicazioni delle Autorità di Vigilanza e con le esigenze di una sana e prudente gestione di Gruppo.

Parallelamente, si dette corso all'adozione di un nuovo modello organizzativo fondato sulla valorizzazione delle capacità di relazione e di servizio alla clientela, sulla specializzazione delle professionalità delle unità produttive, distributive e di servizio e sulla responsabilizzazione e misurazione dei risultati. Il modello si articolò in quattro settori di attività:

- *Reti Bancarie Domestiche*, comprendenti le reti Sanpaolo, Cardine e ex Banco di Napoli, per un totale come già detto di 3.069 sportelli, affiancate da unità specialistiche al servizio della clientela domestica: Banca OPI, per la consulenza e l'erogazione di finanziamenti a medio/lungo termine agli enti pubblici e a favore di interventi infrastrutturali, le Gestioni Esattoriali, le Società di Private Banking (Sanpaolo Bank in Lussemburgo, Austria e Svizzera), Credito al Consumo (Finemiro Banca e Finconsumo Banca, quest'ultima peraltro in via di cessione al Santander sulla base di accordo già definito con il medesimo) e Leasing (Sanpaolo Leasint). Nelle competenze del settore rientrava altresì il coordinamento degli accordi operativi con il Gruppo Cassa di Risparmio di Firenze e con la Cassa di Risparmi di Forlì, partecipate di Sanpaolo Imi e articolate su circa 460 sportelli a completamento della copertura sul territorio nazionale;
- *Personal Financial Services*, responsabile delle attività svolte dalle reti di promotori finanziari del Gruppo Banca Fideuram (3.520 unità) e di Banca Sanpaolo Invest (1.234 unità). La partecipazione totalitaria della Capogruppo in quest'ultima Società venne ceduta nel mese di ottobre alla stessa Banca Fideuram, nell'ambito delle operazioni volte all'ulteriore rafforzamento della posizione di leadership detenuta nel settore e all'ottimizzazione del coordinamento strategico delle reti di promotori finanziari;
- *Wealth Management e Financial Services* (letteralmente, il primo binomio in inglese significa gestione della ricchezza, in questo caso mediante la migliore amministrazione del patrimonio del cliente). Settore di attività molto ampio in quanto comprendente vari soggetti operativi: le società di Sanpaolo Imi Wealth Management (dedicate a fornire prodotti di risparmio gestito alle reti del Gruppo, alle reti collegate e terze nonché agli investitori istituzionali), Eptaconsors (controllata operante principalmente nei settori del *corporate finance*, dell'*asset management*, dell'intermediazione mobiliare e del *trading on line*), Banca IMI

(impegnata prioritariamente nell'offerta di servizi specialistici alla clientela di imprese e istituzioni, nonché nello sviluppo di prodotti strutturati ai clienti retail e corporate attraverso le reti del Gruppo) e Sanpaolo Imi Private Equity (di nuova costituzione, quale interlocutore privilegiato prevalentemente delle piccole e medie imprese per il reperimento del capitale di rischio).

- *Attività Internazionali*, comprendenti la controllata francese Banque Sanpaolo con i suoi 62 sportelli, la rete delle altre Filiali all'estero (91 unità di cui 17 Uffici di rappresentanza) e Sanpaolo Imi Internazionale (costituita per potenziare lo sviluppo della presenza nei Paesi di interesse strategico, con le controllate Banka Koper in Slovenia e West Bank in Romania e la partecipata Inter-Europa Bank in Ungheria).

Facevano inoltre parte delle Funzioni Centrali le attività di holding, la finanza, la gestione degli immobili, degli investimenti partecipativi e della politica creditizia nonché la Macchina Operativa Integrata, la ormai nota MOI costituita nel 2001 è già evidenziata nel Capitolo precedente come una definizione di incredibile creatività, alla quale del resto era ampiamente aduso il San Paolo. Non si trattava infatti di una novità tecnologica, ma unicamente della concentrazione in un'unica struttura dei sistemi informativi e di back office. In sostanza, una marcia in più che venne utilizzata con la massima attenzione allo sviluppo delle attività centrali in considerazione dell'entità delle sinergie conseguibili a seguito delle operazioni di fusione di cui sopra. Particolare impegno venne poi riservato alla realizzazione di un'integrazione adeguata dei sistemi di reporting gestionale e di controllo a livello di Capogruppo. Venne infine avviato specifico progetto per la valutazione degli impatti derivanti dall'adozione del sistema Sanpaolo IMI per le banche del Gruppo, in termini di efficacia del supporto del business, di efficienza dei processi operativi e di sostenibilità dell'infrastruttura tecnologica. Nell'ambito delle attività di tesoreria, funding (raccolta di fondi) a medio/lungo termine e gestione del portafoglio di proprietà, si dette inoltre avvio a iniziative di razionalizzazione sulla base del modello operativo di finanza accentrata presso la Capogruppo.

5. Il contenimento degli organici pur in continuità con gli investimenti in nuovo Personale

Nel campo della gestione delle risorse umane, si confermarono le politiche perseguite nel precedente biennio in un quadro di interventi di contenimento della dina-

mica degli organici e dei relativi costi. Ciò senza peraltro rinunciare a investimenti in nuovo Personale, da destinare alle strutture distributive e conseguentemente al miglioramento dell'efficacia commerciale, assicurando nel contempo un progressivo ricambio generazionale. Proseguirono inoltre, nell'ambito delle reti bancarie, le attività di omogeneizzazione dei sistemi di pianificazione e sviluppo delle risorse nonché dei programmi di valorizzazione delle professionalità e delle potenzialità delle medesime, attuati anche mediante crescenti investimenti in formazione. Attività questa che costituiva, tradizionalmente, il fiore all'occhiello delle politiche perseguite da Sanpaolo IMI nello specifico settore. L'organico del Gruppo si attestò a fine anno a 45.650 unità, di cui 28.036 dipendenti della Capogruppo, con una diminuzione di 906 risorse rispetto all'esercizio precedente.

6. Una singolare divaricazione tra risultato economico in diminuzione e patrimonio netto in aumento, quest'ultimo a seguito delle incorporazioni

La debolezza del quadro congiunturale internazionale e il deterioramento dei mercati finanziari determinarono per il Gruppo un generalizzato calo dei risultati economici, derivante dalla flessione dei ricavi nonché dagli elevati accantonamenti e rettifiche di valore, in particolare sul portafoglio partecipativo quotato, prudentemente allineato ai prezzi di mercato. Di conseguenza, l'utile netto del Gruppo risultò pari a 889 milioni di euro, in riduzione del 35,4% rispetto al 2001. Per contro, il patrimonio netto a fine anno salì da euro 8.182 milioni a euro 10.537 milioni. Tra gli aumenti patrimoniali si evidenziavano 2.063 milioni conseguenti alla fusione con Cardine e 250 milioni a quella col Banco di Napoli. Il patrimonio netto della Capogruppo segnò un aumento da Euro 7.807 milioni a Euro 9.956 milioni, variazione intervenuta, anche in questo caso, prevalentemente a seguito dell'incorporazione di Cardine Banca.

7. La Seconda Copertina d'Autore e il primo Bilancio Sociale

Dalla nostra unica visuale di frequentatori di mostre d'arte, continuiamo anche in questo capitolo a dare una sommaria descrizione della copertina disegnata da Ugo Nespolo per la pubblicazione di bilancio del 2002 di Sanpaolo IMI. Come nella prima opera, balza agli occhi un bianco 2002 in carattere grande sullo sfondo del cielo, che qui è verde intenso e sovrasta un'immagine variopinta difficile da

definire, per noi digiuni in materia. Il perché è presto detto. Tra vette verde limone affilate e alberi svettanti qua e là, spiccano in primo piano un libro e la facciata di un antico tempio, mentre in lontananza, a destra una mano disegna su una tavoletta e a sinistra una ciminiera fuma accanto a un edificio che potrebbe definirsi di civile abitazione. Ma non è tutto. In tale vivace paesaggio danzano sparpagliati alcuni numeri policromi, come nel primo disegno.

Naturalmente, la nostra chiave di lettura ci porta a immaginare precisi riferimenti al notorio *homo sapiens*, che è chiamato a dare una grossa mano alla natura per sopravvivere. E questo, anche perché il Nostro non poteva non sapere della prima pubblicazione, da parte di Sanpaolo IMI, del Bilancio Sociale in cui un'importanza essenziale gioca sempre più la cura dell'ambiente. Se ne fa qui solo un cenno per ricordarne l'intrinseco valore, a livello di testimonianze nei vari campi (ivi compresa l'ecologia) di cui la società è incalzata a occuparsi. Riportiamo perciò un breve estratto della lettera di presentazione della novità a firma del Presidente di Sanpaolo IMI Rainer Masera e del Presidente del Comitato Etico di Sanpaolo IMI Abel Matutes Juan: *“La redazione di un Bilancio Sociale rende più globale, sistematico e integrato l’approccio ad una visione etica da secoli esistente nel patrimonio genetico del Sanpaolo.... (omissis). In qualità di Società per Azioni e di impresa orientata al profitto, il nostro obiettivo finale è la creazione di valore per gli azionisti. Riteniamo in tal senso fondamentale che la crescita dei risultati economici che perseguiamo sia sostenibile nel tempo, e che la ricerca di massimizzazione del valore possa più efficacemente avvenire superando la tentazione di fissare esclusivamente obiettivi di breve termine, ma al contrario, ponendoci in un’ottica di medio periodo. In questa prospettiva appare perseguibile la piena coerenza tra la creazione di valore per gli azionisti e la sensibilità etica, la cura continua e costante della relazione con il cliente, oltre che il pieno sostegno delle persone che lavorano per il Gruppo.”*

58.2003

L'INTEGRAZIONE DELLE RETI DISTRIBUTIVE

La ripresa mondiale a due velocità

Il 2003 fu un anno di luci e ombre, che chiuse un triennio difficile caratterizzato anche da importanti cambiamenti a livello mondiale. In particolare, si affermò la rapida crescita di alcuni Paesi, per lo più asiatici, che accentuò la delocalizzazione di processi produttivi, con inevitabili effetti negativi sull'occupazione nei Paesi industrializzati. Per certi versi, si trattò di un anno di svolta: l'economia statunitense e di alcuni paesi dell'Asia registrò, soprattutto nel secondo semestre, una significativa crescita e i mercati finanziari evidenziarono una ripresa superiore alle attese, a partire dalla cessazione del conflitto in Iraq. L'Europa viceversa non mostrò segnali di ripresa, ancora penalizzata dall'apprezzamento dell'euro rispetto al dollaro. In tale contesto, la mappa economica del nostro Paese iniziò a mutare profondamente a causa della concorrenza dei paesi emergenti, specie asiatici, che mise in difficoltà aree una volta caratterizzate da un'elevata ricchezza pro-capite. Tuttavia nuove opportunità di business e adeguate politiche di sviluppo economico favorirono la nascita di più avanzati distretti industriali, caratterizzati da un elevato dinamismo. Permasero comunque i nodi relativi alla competitività e all'innovazione di prodotto, rendendo ancor più pressante la necessità di destinare maggiori risorse alla ricerca e sviluppo.

2. Le strategie del Gruppo volte a contrastare la difficile congiuntura alla base dei positivi risultati economici-patrimoniali

All'interno dello scenario sopra descritto, il Sanpaolo IMI mise in atto strategie volte

a contrastare gli impatti negativi derivanti dalla congiuntura economica e a posizionarsi al meglio in vista delle sfide e opportunità che si andavano profilando. Innanzitutto, rafforzato dal lavoro compiuto nel triennio precedente dal 2000 al 2002, avviò un ridisegno della struttura del Gruppo, che ne modificò la connotazione “multispecialist” per muovere verso un modello “business”. Quest’ultimo infatti, pur avvalendosi di unità specializzate, era fortemente focalizzato sull’operatività con le famiglie e le imprese e sulla valorizzazione delle realtà locali. Poi, si provvide a intensificare la razionalizzazione delle reti distributive nazionali e all’estero e l’espansione territoriale, per la conquista della posizione di leader in Italia nel comparto della bancassicurazione. Si creò inoltre una struttura organizzativa denominata, sull’onda della felice ideazione della MOI nel 2001, la “Macchina Operativa Integrata” per l’unificazione dei sistemi informativi, delle funzioni di supporto delle reti e per l’avvio di un ricambio generazionale delle risorse umane. L’insieme di queste iniziative espresse una forte azione di contrasto del calo degli utili, fino al punto di ottenere un’inversione dell’andamento dei risultati economici nell’ambito del Gruppo. Se ne registrò infatti un aumento, in linea peraltro con la congiuntura economica che aveva iniziato a palesare buone prospettive di risultati favorevoli, al di sopra delle attese di budget. Così l’utile netto di Gruppo, beneficiando dell’incremento di tutti i margini economici, si attestò a 972 milioni di euro, in crescita del 7,9% . Altrettanto in aumento, venne registrato il patrimonio netto, che raggiunse i 10.995 miliardi.

Quanto ai risultati reddituali della Capogruppo, Sanpaolo IMI chiuse l’esercizio 2003 con un forte aumento dell’utile netto, che si attestò a 824 milioni di euro, in crescita del 57,6%, grazie al buon andamento dei ricavi e alla sostanziale stabilità dei costi. Il patrimonio netto raggiunse i 10.346 milioni, con un incremento di 390 milioni.

3. Le linee d’azione e le iniziative per il triennio successivo

Le iniziative intraprese dal Gruppo Sanpaolo IMI nel corso del 2003 furono mirate al perseguimento degli obiettivi del Piano 2003-2005 articolato in cinque direttrici: l’incremento delle performance nel “core business”, il controllo dei costi operativi, la valorizzazione delle altre attività, la gestione attiva del portafoglio partecipativo nonché la comunicazione trasparente e il costante monitoraggio sullo stato di avanzamento del Piano stesso. Già nel 2003 furono conseguiti risultati significativi in tutte le sopra citate linee di intervento, attraverso l’integrazione delle reti bancarie, l’ottimizzazione della piattaforma IT (Information Technology) e la razionalizzazione della struttura del Gruppo.

4. L'integrazione delle reti distributive

Gli interventi sulle reti distributive del Gruppo vennero indirizzati a estendere gradualmente il modello già adottato con successo dalla rete Sanpaolo, che si basava sulla suddivisione territoriale per aree e sulla specializzazione dei punti operativi per segmenti di clientela, coniugando le politiche unitarie a livello nazionale con il soddisfacimento delle specifiche esigenze delle diverse tipologie di clienti. Il piano di integrazione nel corso del 2003 prevede che, a regime, la presenza territoriale del Gruppo, nell'ambito dell'attività bancaria, fosse articolata in un certo numero di aree territoriali e banche reti con strutture centrali leggere, in grado di presidiare in modo unitario il mercato.

Di fatto, il piano trovò una prima applicazione nella riorganizzazione territoriale delle strutture distributive Sanpaolo e Banco di Napoli, a seguito della fusione tra Sanpaolo IMI e la banca partenopea intervenuta il 31 dicembre 2002. Poi, dopo la graduale riorganizzazione della rete Banco di Napoli secondo il modello organizzativo delle Filiali Sanpaolo e l'estensione alle filiali Banco di Napoli dei sistemi informativi Sanpaolo IMI, fu costituita nel secondo semestre del 2003 Sanpaolo Banco di Napoli, unica banca del Gruppo attiva nel Mezzogiorno continentale. Quanto alle Regioni del Nord Est, l'obiettivo di applicare anche alle stesse il modello distributivo del Gruppo comportò il coinvolgimento della rete Cardine.

Vennero inoltre attuati interventi di diversa natura riguardanti: - Banca Popolare dell'Adriatico (acquisizione totale), - Banca Agricola di Cerea incorporata in Cassa di risparmio di Padova e Rovigo, - costituzione della Friulicassa S.p.A. (dalla fusione di Cassa di Risparmio di Udine e Pordenone), - incorporazione di Cardine Finanziaria nella Capogruppo.

A fine esercizio 2003, l'integrazione tra Sanpaolo IMI e Banco di Napoli e l'esigenza di coordinamento con le banche ex Cardine evidenziarono l'opportunità di alcuni interventi sull'organizzazione delle aree territoriali, che si concretizzarono nell'accorpamento di talune aree e nella ridefinizione del perimetro di altre secondo criteri volti a garantire un efficiente governo della rete e favorire l'integrazione nei territori caratterizzati dalla presenza di marchi storici diversi.

5. Le alleanze e gli accordi con partner internazionali e le iniziative di razionalizzazione della struttura del Gruppo

Nell'esercizio 2003 Sanpaolo IMI e Santander Central Hispano siglarono vari

accordi per consolidare le rispettive leadership a livello europeo e individuare potenziali partner strategici sui principali mercati europei. Con la cessione del 60% della controllata francese Banque Sanpaolo a Caisse National des Caisses d'Epargne si dette inoltre il via a una partnership di grande portata, attraverso la quale si realizzò sul mercato francese un'entità di primo piano nell'area dei servizi alle piccole e medie imprese. Sempre nel settore bancario, si registrò la fusione per incorporazione di IMI Bank (Lussemburgo) in Sanpaolo Bank (Lussemburgo) e venne autorizzata la cessazione dell'attività di Sanpaolo Bank Austria, per la progressiva riduzione dell'interesse dei risparmiatori per la piazza austriaca.

Sul fronte interno, specifici accordi consentirono di proseguire il processo di razionalizzazione delle partecipazioni nel comparto del risparmio gestito e di realizzare – in quello esattoriale – il piano di accorpamento del business riscossioni del Gruppo in un'unica società; ciò che permise un incremento dell'efficacia operativa in tale attività, grazie alle notevoli economie di scala sui costi di struttura.

6. I positivi risultati della gestione dell'organico e l'incremento della rete nazionale grazie agli interventi strutturali

Nel quadro del processo di ristrutturazione delle reti distributive che vennero razionalizzate sul territorio nazionale nell'ambito del Gruppo, nel 2003 fu avviata l'iniziativa dell'esodo incentivato per i dipendenti. Tale strumento consentì, non solo di assorbire gli esuberanti attraverso uscite incentivate, ma anche di attuare una consistente azione di ringiovanimento degli organici, con la conseguente riduzione delle spese per il Personale. L'organico del Gruppo a fine esercizio si attestò a 43.465 risorse con una riduzione di circa il 3,9% rispetto all'anno precedente. A fine dicembre, il Gruppo Sanpaolo IMI disponeva complessivamente di una rete di 3.168 Filiali bancarie in Italia, in significativo aumento. Sull'estero il Gruppo operava attraverso una rete di 104 Filiali e 18 Uffici di rappresentanza, inclusi la Filiale di Shanghai e gli Uffici di rappresentanza di Madrid e Barcellona aperti nell'anno.

7. La Terza Copertina d'Autore e il secondo Bilancio Sociale

È senz'altro un'immagine piacevole quella che abbiamo definita col nome "cielo" nell'illustrazione di Ugo Nespolo delle due precedenti copertine, quale magnifico sfondo dei rispettivi numeri in bianco: 2001 e 2002. Ma potrebbe apparire ancora

più godibile, per chi volesse vedere il “cielo” anche dietro il bianco 2003, non fosse altro che per contemplarlo come una rara visione, della quale è parsimoniosa la natura in ogni continente in tutte le stagioni. Basti citarne una per tutte: il cielo a colori dell’aurora boreale. Nessuna importante novità invece nelle policrome componenti del paesaggio sottostante, fuorché una presenza finora mancante: una giovane coppia, lui in abito marrone e lei in giallo. Si badi, a passeggio mano nella mano in alto e al centro, tra la grande facciata di un antico tempio, con colonnato e tamburo candidi, a sinistra, e una pagina colorata su cui figurano deposti pennello e matita, a destra. In primo piano in basso a sinistra, una mano sicura mostra un rametto con tre foglie verdi. Dappertutto, scorrazzano i consueti tasselli di un “puzzle” sterminato, ma che fanno posto in basso a destra a un’agguerrita cinepresa. Cosa induce a pensare tale eloquente immagine se non che l’uomo e la donna sono la fondamentale architrave di tutto ciò che li circonda? Non solo: l’allegorico sporgersi di una mano con rametto di foglie potrebbe qui significare pacifiche intenzioni, considerato che la tematica dell’alleanza tra genere umano e natura è stata già colta nella precedente copertina. Tale tipo di lettura è del resto del tutto estensibile all’impresa e alla società: l’una e l’altra, quando si incontrano, vengono “legate” da reciproci rapporti, i quali per il bene comune non possono che essere improntati a correttezza. In proposito, può venirci incontro il seguente stralcio della lettera di accompagnamento del Secondo Bilancio Sociale, sempre a firma di Rainer Masera Presidente di Sanpaolo IMI e Abel Matutes Juan Presidente del Comitato Etico di San Paolo IMI: “... quest’anno il Bilancio Sociale è in linea con i tempi del Bilancio di Esercizio; una scelta sempre più diffusa a livello europeo, che abbina la presentazione dei risultati economici a quella degli elementi sociali e ambientali. Infine, abbiamo dato conto del raggiungimento degli obiettivi fissati lo scorso anno e ne abbiamo identificati di nuovi per quello in corso, secondo le linee di percorso ispirato al continuo miglioramento. E’ un approccio che ben rappresenta il nostro modo di intendere la responsabilità sociale di impresa, basato sulla convinzione che vi sia piena coerenza tra la creazione di valore per gli azionisti e un agire etico che si sostanzia nella cura della relazione con tutti gli stakeholder, i clienti, le persone che lavorano per il Gruppo, le comunità locali e l’ambiente in cui operiamo....(omissis).

A questo circolo virtuoso tra l’impresa e i suoi interlocutori si ispira la nostra attività, cui contribuisce attivamente il Comitato Etico con un ruolo di stimolo, valutazione e controllo.”

59.2004

L'ANNO DELL'ULTIMO RINNOVO DEI VERTICI DEL SAN PAOLO

1. Il rinnovo dei vertici del San Paolo in concomitanza con quello dei vertici della Compagnia

La primavera del 2004 fu segnata da una singolare concomitanza della scadenza delle cariche del Sanpaolo IMI e di quelle della Compagnia di San Paolo, primo azionista della Banca. Entrambe scadevano infatti nel mese di aprile. Al tempo stesso, si dava il caso che il Prof. Onorato Castellino, che aveva presieduto con successo la Compagnia, avesse espresso l'intendimento di tornare a fare il professore universitario a tempo pieno.

Considerato che per il mondo bancario si prospettavano anni di turbolenza, che tuttavia potevano essere colti come opportunità, già a gennaio venne annunciata da Sergio Chiamparino, Sindaco di Torino (al Comune competeva la nomina di due Consiglieri) la disponibilità dell'Avv. Franco Grande Stevens, uno dei maggiori esperti di diritto societario, a impegnarsi nella Compagnia di San Paolo. previa rinuncia alla carica di consigliere Fiat, per evitare un potenziale conflitto di interessi tra tale carica e quella di presidente della Compagnia. Essa costituiva infatti il maggiore azionista del gruppo bancario di piazza San Carlo. Tale possibilità veniva considerata dal Sindaco di Torino "un buon punto di partenza", data l'importanza per la fondazione di avere un presidente molto autorevole e con la capacità di "fare governance torinese". Ciò che puntualmente avvenne con la nomina del Presidente Franco Grande Stevens il 10 maggio 2004 da parte del Consiglio Generale della Compagnia di San Paolo.

Nel frattempo, il 29 aprile 2004 l'assemblea dei soci aveva approvato il cambio di vertice di Sanpaolo IMI proposto dai principali azionisti. Vennero così insediati: Enrico Salza Presidente del Consiglio di Amministrazione, Orazio Rossi Vice Presidente, Alfonso Jozzo Amministratore Delegato, che era entrato diciannovenne al San Paolo, percorrendovi la propria carriera professionale. Iniziò quindi il nuovo corso della semplificazione della prima linea operativa: un solo vicepresidente invece di due; inoltre, dei tre ultimi amministratori delegati ne restava uno solo. Semplificazione che veniva poi coniugata con la previsione della nomina del direttore generale, carica che nella Banca aveva avuto in passato un'importanza strategica per la gestione dell'attività bancaria in senso lato, in particolare nelle aree organizzativa e del personale, e che si riproponeva appunto a completamento della linea apicale.

Senonché, si trattava di una casella di tale rilevanza che occorreva ripristinarla nello statuto, ma soprattutto riempirla con un manager di prim'ordine, da ricercare nel mondo bancario. La prima esigenza veniva soddisfatta dall'assemblea straordinaria del 30 giugno 2004, che modificava lo statuto proprio per delineare i compiti e le funzioni del direttore generale. Per la seconda, era lo stesso Presidente Enrico Salza a annunciare, all'indomani dell'assemblea che il direttore generale sarebbe arrivato "presto, prestissimo"; e ciò per sottolineare l'impegno posto nella ricerca del manager che sarebbe stato "il capo della struttura operativa ed esecutiva", con molti poteri, anche di "proposta in materia di gestione del credito e del personale". Sebbene si fosse in presenza di un'ampia gamma di possibilità e pur non escludendo la valutazione di una promozione interna, risultava tuttavia tale obiettivo difficilmente raggiungibile in tempi brevi.

Solo verso la metà di novembre la squadra di prima linea venne completata, con l'arrivo alla direzione generale di Pietro Modiano, che era il braccio destro di Alessandro Profumo nel gruppo Unicredit e lasciava la carica di amministratore delegato di Unicredit banca d'impresa. Il Consiglio di Amministrazione della Banca, nella riunione del 13 novembre 2004, lo nominò Direttore Generale, facendo seguire, nella successiva riunione del C.d.A., la delibera di un nuovo modello organizzativo della struttura di comando della direzione generale per venire incontro alle caratteristiche e ai poteri del nuovo supermanager, ferma restando la struttura di vertice affidata all'Amministratore Delegato. La spiegazione sintetica della nuova governance duale venne data da quest'ultimo, con l'annuncio che l'amministratore delegato si sarebbe occupato "delle operazioni straordinarie" e il direttore generale avrebbe coordinato "tutta l'attività ordinaria del gruppo" che, a cominciare dalla

Banca, comprendeva l'intera serie di controllate sottostanti cui facevano capo le attività operative nei singoli settori, dalla banca alle assicurazioni, dal risparmio gestito all'investment banking.

2. Il filo sottotraccia delle aggregazioni bancarie

Il 2004 era stato fortemente segnato per il Sanpaolo IMI da voci di aggregazioni bancarie che lo riguardavano. E la singolarità era questa: i vertici erano ben consapevoli che la Banca, pur potendo essere contendibile, poteva tuttavia, con altrettanta forza se non maggiore, essere contendente. Non solo: si dava il caso che, nel panorama delle voci, fosse ricorrente quella di un'unione in vista con Unicredit, sempre smentita da entrambe le parti si può dire a ogni stagione.

D'altro canto, in questa sorta di gioco delle carte, la Banca d'Italia aveva la posizione del mazziere che, in virtù del proprio ruolo, non poteva non conoscere le carte e i giocatori. Constatando inoltre il perdurare di una generale situazione di nanismo delle banche italiane, la Vigilanza continuava inflessibilmente nella sua ferrea linea protezionistica, tenendo le banche straniere rigorosamente lontane dal controllo degli istituti italiani. Nello stesso tempo mostrava in genere contrarietà a ulteriori aggregazioni al vertice del sistema italiano, per lo più per le sovrapposizioni antieconomiche appalesatesi in alcuni casi. E ciò in uno scenario segnato da alcune delle nostre maggiori banche in cui il primo socio vestiva la maglia di un altro Paese. Non solo: soprattutto le banche spagnole e francesi, socie di nostre grandi banche, non perdevano occasione per manifestare l'intenzione di crescere ancora nelle rispettive partecipate. Basti un solo esempio eclatante: Banca Intesa, il primo gruppo creditizio italiano, aveva come azionista di maggioranza relativa il Credit Agricole con una quota tonda del 18%.

In un contesto così movimentato, il Sanpaolo IMI non si scomponeva più di tanto, tenendo ferma la sua strategia europea, per almeno due importanti ragioni. La prima era quella di incappare in problemi di antitrust nei casi di unioni con grandi gruppi bancari italiani, che avrebbero comportato sovrapposizioni di sportelli in diverse zone della penisola. La seconda era quella di controbattere la forza d'urto di operatori americani e inglesi nel Vecchio Continente. Era del resto recente l'ultimo esempio di un maxi collocamento obbligazionario di un colosso europeo come Deutsche Telekom, curato da istituzioni finanziarie anglo-americane.

3. La costante del sostegno a ricerca e innovazione

All'inizio del secondo semestre, il Sanpaolo IMI lanciava alle piccole e medie imprese un segnale nuovo, con la nascita di un programma di finanziamento per la "R&S"; era nuovo nel clima di stretta al credito seguita ai crac di Parmalat e Cirio nell'ultimo inverno, ma che tuttavia pareva attenuarsi. In quel frangente il segnale rappresentò un'opportunità insperata per i destinatari, che ne colsero al volo il senso di apertura a una maggiore collaborazione tra banche e imprese; d'altronde, quel messaggio faceva eco all'incessante strategia della Banca del sostegno alla ricerca e innovazione. Venivano infatti messi a disposizione delle imprese 250 milioni di euro (aumentabili) per finanziare progetti di ricerca di aziende di piccolo e medio calibro, muovendo dall'assunto perenne che non si può guadagnare competitività se non si è capaci di rinnovare. Così la Banca intendeva dare come sempre il proprio contributo perché la sfida della "R&S" si potesse accettare e vincerla.

Del resto l'IMI lo faceva come attore istituzionale, mentre il San Paolo come soggetto in competizione con altri istituti. Era quindi naturale che, unendo i due patrimoni delle rispettive esperienze, venisse ulteriormente rafforzata la vocazione della Banca a questa fondamentale collaborazione con le imprese di ridotte dimensioni. E' notorio infatti che, in ogni epoca, proprio sulle dimensioni si gioca la possibilità di puntare o meno sulla ricerca. La grande impresa infatti può permettersi ampi spazi per svilupparla; e ciò anche in una prospettiva di lungo termine.

4. La sfida del Grattaciolo nella città sabauda

Rimarrà tra le date memorabili di Torino il 23 luglio 2004, giorno in cui la Giunta comunale diede il via libera al grattaciolo alto circa 100 metri, che svetta in Corso Inghilterra, nell'area un tempo occupata dagli autobus di una società privata. La delibera di vendita dei diritti edificatori su quell'area nasceva da una proposta presentata dal gruppo bancario Sanpaolo IMI, per la costruzione di un grattaciolo di quell'altezza destinato a uso uffici. Proposta che, veniva spiegato dalle Autorità comunali, era stata ritenuta strategica e rispondente all'interesse pubblico del Comune, in quanto il Sanpaolo IMI si impegnava, oltre che a garantire e rafforzare la permanenza a Torino della sede direzionale, a mantenere in quella struttura non solo tutti gli uffici già esistenti a Torino, ma anche a portare sotto la Mole nuove attività, fornendo un'occasione di sviluppo per la città. Il che le stesse Autorità

dichiaravano tuttavia di dover formalizzare con apposito bando per verificare la possibile esistenza di altri soggetti economici interessati all'acquisto. E' storia degli anni successivi l'acquisizione dei diritti da parte della Banca.

5. Il decollo del polo assicurativo

Nel settore assicurativo del Gruppo Sanpaolo IMI, il 2004 si presentava fin dall'inizio come l'esatto contrario rispetto a quanto visto per le aggregazioni bancarie, che rimanevano in prospettiva segnatamente a livello europeo, ma non coronate da concrete realizzazioni. Qui si potrebbe dire che la Banca abbia avuto una sorta di compensazione. Infatti, il 13 febbraio 2004 il Consiglio di Amministrazione deliberò la riorganizzazione del settore assicurativo, mediante una serie di operazioni societarie nell'ambito del gruppo, per far confluire tutti i rami vita, prima gestiti da strutture societarie diverse, a un'unica compagnia vita, la Noricum Vita. In particolare, il percorso della riorganizzazione prevedeva il coinvolgimento, nell'ambito del gruppo, anche di Banca Fideuram mediante la scissione della partecipazione da essa detenuta in Fideuram Vita a favore di Sanpaolo Vita e la fusione di Sanpaolo Vita e Fideuram Vita in Noricum Vita.

Tenuto conto anche di queste ultime operazioni particolari, la riorganizzazione veniva spiegata dalla Banca, non soltanto come un'operazione necessaria *“per semplificare e razionalizzare la presenza sul mercato, aumentare la focalizzazione sul business assicurativo e anticipare l'evoluzione dei bisogni del mercato”*, ma anche per *“consentire a Banca Fideuram di rafforzare il proprio core business rappresentato dalla consulenza finanziaria, dall'asset management e dal private banking, beneficiando dell'accesso a una piattaforma produttiva assicurativa efficiente e con elevata capacità di servizio”*. Comunque, in un colpo solo con questa pur complessa operazione strategica, nasceva con Noricum Vita il secondo operatore assicurativo nel ramo vita in Italia, con riserve tecniche per oltre 31 miliardi di euro e una raccolta premi di 8 miliardi.

Come già visto nel settore bancario, si riproponeva anche in quello assicurativo la filastrocca delle aggregazioni, alla quale veniva data risposta, con fermezza ai vertici della Banca, nel puntare a divenire il numero uno italiano, attraverso aggregazioni non solo italiane, ma anche internazionali.

6. Il contesto socioeconomico e finanziario altalenante

Il contesto internazionale nel 2004 fu caratterizzato da una crescita a ritmi

particolarmente elevati dell'economia mondiale, in misura superiore alle attese, in quanto la ripresa aveva beneficiato delle favorevoli condizioni di Stati Uniti, Cina e India. Quanto all'area euro, seppure a livelli inferiori, era cresciuta a un tasso dell'1,8%, con un significativo aumento rispetto allo 0,5% dell'anno precedente.

In tale quadro, il Paese registrò una modesta crescita del PIL, per lo più imputabile alla stagnazione produttiva, in cui versava l'industria manifatturiera italiana da alcuni anni. Il tasso d'inflazione fu pari al 2,2%. L'intermediazione creditizia e finanziaria italiana segnò un incremento dei finanziamenti del 5,5% (rispetto al 6,3% dell'anno precedente) che, seppure sostenuto dai prestiti alle famiglie (+13%) e dai mutui fondiari (+20%), aveva risentito di un andamento contenuto delle sovvenzioni alle imprese manifatturiere, a causa del ristagno dell'attività produttiva. D'altro canto, il complessivo andamento oscillatorio delle borse internazionali non aveva favorito l'industria del risparmio gestito, che mostrò un incremento contenuto dell'1,3%.

7. I “risultati più che positivi” del San Paolo in condizioni esterne sfavorevoli

Nel quadro delle avverse condizioni esterne, il 2004 fu caratterizzato da una dinamica dell'economia italiana ancora debole, in presenza di crescenti problemi di competitività sui mercati internazionali. Tuttavia il Sanpaolo IMI (lettera agli azionisti del 22 marzo 2005 a firma del Presidente Enrico Salza) presentò ancora una volta, sia come impresa bancaria Capogruppo sia come Gruppo, “risultati più che positivi”. In tale contesto, l'aumento dell'utile netto del Gruppo del 43,3% venne riferito allo sviluppo di un'azione combinata condotta sia sul lato della crescita dei ricavi sia sul fronte del contenimento dei costi.

I risultati economico-patrimoniali del Gruppo consentirono, infatti, di pervenire ai due indicatori finali dell'utile netto di 1.393 milioni di euro (972 nel 2003) e del patrimonio netto di 11.804 milioni (10.995 nel 2003). Dati significativi, ai quali corrisposero, nel bilancio della Capogruppo, quelli della Banca attestati su un utile netto di 1.035 milioni di euro e di un patrimonio netto di 11.090 milioni. Al raggiungimento di tali risultati, venne sottolineato nella lettera, avevano fortemente contribuito sia la qualità del servizio fornito alla clientela sia soprattutto l'impegno di tutti i collaboratori, con un pubblico ringraziamento. Venne evidenziato inoltre che il Sanpaolo IMI era direttamente presente in 33 Paesi, la più vasta rete geografica tra le banche italiane, a conferma di una tradizionale vocazione di apertura agli altri

mercati. Al tempo stesso il Gruppo, pur presentandosi nella penisola con un modello di business che salvaguardava le specificità territoriali e il portato di esperienze e di professionalità storicamente accumulate, era in grado di assicurare una presenza univoca in tutte le realtà nazionali. Sintomatica del clima operativo di quel periodo, vissuto nell'ambito della Banca, fu, nella lettera agli azionisti, la conclusione di seguito riportata: *“E convinzione ormai generalmente condivisa che il Paese abbia necessità di uno sforzo e di un impegno non semplicemente ordinari, ma davvero straordinari, per riuscire ad agganciare tassi di crescita stabili e consistenti. Ed è uno sforzo straordinario che, per avere successo, deve essere portato avanti da tutti gli attori coinvolti, nessuno escluso; dalla politica, dalle istituzioni, dagli imprenditori, dai sindacati, dal mondo bancario.”* Così terminava la lettera il Presidente: *“Ebbene, per quanto riguarda la Vostra società, sono fiero di dirvi che è pronta a fare tutta, assolutamente tutta la sua parte, anche perché sono e siamo pienamente consapevoli che la responsabilità di impresa, e quella dell'impresa bancaria in termini del tutto particolari, si traduce concretamente in vera responsabilità collettiva. In essa, infatti, i contenuti economici si coniugano – e in questo contesto più che mai – con un imperativo che, sommessamente ma anche orgogliosamente, mi sentirei di definire etico, senza mezzi termini.”*

8. Le linee di azione del Gruppo finalizzate al rafforzamento dello sviluppo operativo

L'attività del Gruppo Sanpaolo IMI nel 2004 fu incentrata su tre principali direttrici per rafforzare lo sviluppo operativo del Gruppo, che si avvaleva del forte radicamento territoriale dei diversi marchi storici che lo componevano:

- il completamento dell'integrazione informatica e commerciale delle reti distributive bancarie, avvenuto in ottobre, con la prospettiva di estendere gradualmente a tutte le realtà bancarie del Gruppo il modello organizzativo della rete Sanpaolo, articolato in strutture centrali leggere preposte al presidio unitario del rispettivo territorio di insediamento;

- l'accentramento in un'unica struttura delle attività assicurative, con la prospettiva di migliorare l'efficienza operativa attraverso sinergie di costo e economie di scala;

- la semplificazione del modello di governo, mediante un nuovo assetto del Gruppo attraverso il quale era stata rafforzata la specializzazione delle reti distributive per segmento di clientela, estendendo il coordinamento commerciale per mercati a tutte le banche reti.

In seguito al ridisegno della struttura organizzativa, il Gruppo adottò un nuovo assetto per Aree di Affari, articolati in Settori di Attività: Banca Commerciale, Asset Management, Investment Banking, Personal Financing Service, Polo Assicurativo, Enti e Aziende Pubbliche, Funzioni Centrali. Idonei criteri di calcolo consentivano di misurare il loro contributo all'utile netto del Gruppo. Il nuovo assetto, presentato nel quadro del modello di business del Gruppo, fu caratterizzato dai fattori-chiave seguenti: valorizzazione della prossimità al cliente nei diversi territori di radicamento, specializzazione delle professionalità delle unità commerciali e delle Società prodotte, per garantire l'eccellenza del servizio; presidio accentrato di attività operative e di servizio, per conseguire economie di scala e di scopo; accentramento in Capogruppo delle funzioni di indirizzo strategico, di governo e di controllo, in coerenza con la normativa emanata dall'autorità di Vigilanza relativa ai gruppi bancari. Alla luce di tali peculiarità e dello scenario di mercato che si prospettava nel futuro, venne confermata l'impostazione organizzativa articolata in linee di business e strutture di supporto.

9. Gli interventi di riassetto organizzativo con la conferma della presenza di più Reti

Nel corso del 2004, a fronte delle nuove esigenze di contenimento dei costi a seguito delle aggregazioni realizzate, si provvide, da un lato, a una mirata riduzione degli organici, dall'altro a interventi di riassetto organizzativo. La riduzione degli organici, ottenuta in particolare attraverso le incentivazioni all'esodo, aveva più che compensato la dinamica ordinaria delle retribuzioni, comprensiva degli aumenti indotti dal rinnovo del contratto collettivo di lavoro, con una conseguente diminuzione del 3% delle spese per il personale rispetto al 2003. Così a fine esercizio, l'organico del Personale si attestò a 20.794 risorse, in riduzione di 609 unità rispetto alla consistenza al 31/12/2003.

Sul versante organizzativo, si confermò la presenza di più Reti, sulla base dell'esperienza consolidata derivante dall'integrazione tra Sanpaolo IMI e Banco di Napoli. Al tempo stesso, si provvide a una revisione degli accessi dei Punti Operativi a Internet, come ulteriore mezzo per sviluppare opportunità commerciali. E questo allo scopo, sia di fornire uno strumento adeguato all'operatività della Rete sia di garantire la sicurezza del sistema informativo aziendale.

10. I nuovi prodotti del Gruppo nei campi bancario e assicurativo

In parallelo con gli interventi organizzativi, venne consolidato il presidio dei diversi mercati con nuovi prodotti e iniziative promozionali. Particolare enfasi fu posta sul collocamento di quattro nuovi prodotti: due assicurativi e due bancari.

La *Polizza sulla vita*, offerta da Sanpaolo Vita, costituiva il primo prodotto di puro rischio con cui il San Paolo si presentava sul mercato, consentendo, in caso di premorienza dell'assicurato, di liquidare ai beneficiari un capitale esente dalla tassazione. *Obiettivo Assistenza* rappresentava invece il nuovo prodotto assicurativo in esclusiva per i Clienti titolari di conti correnti delle linee Benefit e MultiBenefit. Prevedeva servizi di assistenza per risolvere con serenità alcuni tra i più frequenti problemi della quotidianità, quali: la consulenza medica; l'invio di un infermiere o medico generico in Italia; l'assistenza all'auto nel caso di inutilizzabilità del veicolo; l'invio di un idraulico, elettricista o fabbro per interventi di emergenza in casa; la garanzia furto, rapina, scippo di denaro prelevato presso gli sportelli delle Filiali della Banca.

In direzioni pressoché antitetiche si mossero per contro i due nuovi prodotti bancari lanciati nel 2004, generati del resto da fattori opposti; particolarità tutte che giova analizzare, per cogliere quel certo non so che di misterioso, agente a volte come detonatore delle innovazioni. Da un'indagine di mercato compiuta dal Consorzio PattiChiari era risultato che quattro milioni di cittadini privi di conto corrente erano interessati all'apertura di un conto. Era stata perciò lanciata dall'ABI l'iniziativa Servizio Bancario di Base, alla quale la Banca aderì col nuovo prodotto Benefit Start, che si rivolgeva proprio ai soggetti "non bancarizzati". Per di più, l'iniziativa, creando i presupposti per soddisfare le esigenze di base delle persone, per effettuare pagamenti e ricevere l'accredito diretto di stipendio/pensione, rivestiva anche un carattere di utilità sociale. Diversi furono invece la genesi e i destinatari del nuovo prodotto Buono di Risparmio. I suoi punti di forza, per rispondere in maniera sempre più puntuale alle esigenze di investimento della liquidità della clientela, erano: semplicità, massima personalizzazione in termini di durata e importo, redditività, costi contenuti, possibilità di smobilizzo in caso di necessità improvvise.

Nell'arco dell'anno, i nuovi prodotti vennero a rappresentare le punte di diamante nel progetto di rilancio commerciale del segmento Small Business. In tale ambito venne fissato il traguardo di colmare in tre anni il gap di mercato rispetto ai competitori di riferimento: raddoppiare il margine di intermediazione e acquisire oltre 120.000 nuovi clienti. Tali ambiziosi risultati dovevano comunque consentire

la salvaguardia dell'ottima qualità del credito sul segmento. Venne perciò lanciata la "Campagna Acquisizioni", alla quale venne abbinato un Game "Gara di acquisizione 2004" tra i Punti Operativi, con le relative premiazioni.

11. La diffusione del Codice Etico nell'ambito del Gruppo e l'introduzione del divieto di fumo in tutti i locali dell'Azienda

Nel campo etico-sociale furono di particolare rilievo nel corso dell'anno due provvedimenti che interessavano il Personale attivo nell'ambito del Gruppo. Un risvolto prettamente etico, legato ai doveri inerenti al rapporto di lavoro, ebbe l'iniziativa della distribuzione del Codice Etico, approvato dal Consiglio di Amministrazione della Banca, a tutti i dipendenti del Gruppo e ai promotori finanziari. Nel documento erano esposti i principi etici e le regole di condotta ai quali si ispiravano le attività di indirizzo strategico svolte dal Consiglio stesso, l'opera degli Amministratori, le attività inerenti le politiche e gli obiettivi programmati di competenza del management, le norme di comportamento che il Personale era tenuto a osservare in merito agli obblighi di diligenza, correttezza, lealtà caratterizzanti la prestazione lavorativa.

Una finalità invece chiaramente sociale e una significativa risonanza in tal senso ebbe il provvedimento con il quale la Banca, ai sensi della legge 1/3/2002, n. 39, che aveva introdotto un generalizzato divieto di fumare in tutti i locali chiusi, applicò tale disposizione. Stabili infatti nel mese di febbraio del 2004 l'introduzione del divieto totale di fumo in "tutti i locali dell'azienda", quale misura adeguata a tutelare la salute dei dipendenti, pur avendo la Banca già disposto nel 1998 un divieto parziale, come misura di prevenzione del rischio concernente l'esposizione del Personale al fumo passivo. L'applicazione del divieto venne perciò estesa anche agli ambienti precedentemente esclusi (di passaggio e/o di occasionale utilizzo).

12. La Quarta Copertina d'Autore e il terzo Bilancio Sociale

Proseguendo nella scelta di descrivere l'illustrazione della copertina del volume dedicato al Bilancio Sociale, confessiamo la gioia nel vedere la Mole, anche se inclinata di alcuni gradi verso destra con lo sfondo della corona alpina candida come la neve (è proprio il caso di dirlo!); ci viene addirittura l'emozione di chi ha vissuto tutta la vita alla sua ombra con l'affetto di un figlio verso una materna presenza cittadina. Un'opera d'arte questa che davvero richiama nomi impressi nel cuore:

Torino, Piemonte, Alpi; di cui serbiamo per pudore dentro di noi gli appellativi dialettali, molto ma molto più dolci, a nostro avviso. Basti pensare alla struggente canzone di saluto dell'emigrante che lasciava Torino per andare a cercare fortuna altrove, anche oltreoceano. Qui invece viene stilizzata una simpatica figura umana di discesista sui campi di sci. Del resto in questo disegno tutto esalta il tempo libero e noi plaudiamo, anche perché questa volta non vediamo numeri nel consueto "puzzle" cromatico. Per noi bancari sono infatti sinonimo di lavoro. Perciò ci piace immaginare che il nostro Autore, in quest'opera, abbia pensato anche al giusto riposo settimanale.

Quanto al Terzo Bilancio Sociale, ci sembra interessante introdurlo con una scoperta fatta proprio prendendone in mano il volume. Sfogliandolo abbiamo letto nel risvolto interno della seconda di copertina questa dicitura: PUBBLICAZIONE STAMPATA SENZA CLORO E SU CARTA RICICLATA. Avendola notata casualmente proprio nel corso della stesura di questa seconda parte del paragrafo, ne siamo stati lietamente colpiti, ma anche piacevolmente sorpresi per la coincidenza della constatazione di una sorta di circolo virtuoso che, iniziando dalla "copertina d'Autore", termina con una "copertina etico-sociale". Appare infatti del tutto casuale anche questa coincidenza, che per di più si attaglia perfettamente alle tematiche del Bilancio Sociale. Se ne fa qui solo un cenno per ricordare l'intrinseco valore dell'impegno dell'impresa nei vari campi, ivi compreso quello dedicato alle persone in relazione con l'impresa per ogni attività istituzionale e, in tale ambito, alle risorse umane ai vari livelli e nelle diverse realtà, dalle attività lavorative a quelle nel tempo libero.

Riguardo a quest'ultimo, basti menzionare il *Circolo Ricreativo Sanpaolo IMI* e il *Gruppo Sanpaolo IMI Senior*, che erano operativi nel San Paolo grazie al sostegno economico aziendale, organismi benemeriti per le numerose e elogiate attività socio-culturali e ricreative. E poi confluiti in ALI, Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo. Piace qui ricordare del Gruppo, divenuto Sezione Senior del Gruppo Piemonte e Valle d'Aosta di ALI, il suggestivo motto dialettale "*Sempre d'la Famija*". Infine, non possiamo non menzionare in questa sede una preziosa associazione *a latere*, operativa grazie unicamente al sostegno dei Soci, l'*Associazione Pensionati San Paolo*.

A quanto pare, giunti a questo punto, l'associazione dei coautori di questa narrazione, l'*Associazione StudiStorici del San Paolo*, non può che compiacersi di aver mantenuto anch'essa il logo San Paolo. Non solo: ma, pur col timore reverenziale del nano rispetto al gigante, si rallegra di essere in buona compagnia, è proprio il caso di dirlo, con la *Compagnia di San Paolo*.

60.2005

VERSO IL MODELLO DI BANCA NAZIONALE DEI TERRITORI

1. Il nuovo Piano triennale basato sullo sviluppo del modello “Banca Nazionale dei Territori”

Ai piani alti di Piazza San Carlo, dovevano annettere un'importanza veramente strategica al traguardo sintetizzato nel titolo del paragrafo, al punto di collocare la relativa informazione in apertura della Lettera agli Azionisti del 23 marzo 2006 del Presidente Enrico Salza, come di seguito risulta: << *Signori Azionisti, il 2005 è stato un anno di svolta per la Vostra Banca. Conclusasi la complessa fase di integrazione che ha seguito le fusioni e le acquisizioni perfezionate negli anni passati, il Gruppo non solo ha mostrato un'accelerazione del ritmo di crescita, che trova realizzazione in un utile record di 1.983 milioni di euro, ma ha anche, e soprattutto, varato una serie di iniziative strategiche finalizzate ad un ulteriore sviluppo operativo e ad un incremento della creazione di valore per Voi Azionisti. E' stato in particolare varato il nuovo Piano Triennale, che fissa obiettivi sfidanti per il 2008 e che prevede, come punto fondamentale, lo sviluppo del modello della “Banca Nazionale dei Territori”, un modello organizzativo innovativo sulla scena del mercato bancario nazionale, su cui fondiamo forti attese di ritorno.....>>.*

Il Piano, che fissava gli obiettivi di sviluppo per il triennio 2006-2008, era stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 25 ottobre 2005. Essi sarebbero stati perseguiti, valorizzando sia i punti di forza storici del Gruppo sia le potenzialità insite nell'avvenuto completamento del processo di integrazione e razionalizzazione delle banche che lo componevano. Si trattava in pratica, da un lato, di mettere a

profitto l'eccellente qualità dell'attivo, la solidità patrimoniale, l'attento controllo dei costi e la notorietà del marchio e, dall'altro, di proseguire con uno sviluppo operativo basato sull'incremento delle quote di mercato, sull'allargamento della base di clientela e l'introduzione di prodotti strategici a elevato potenziale di crescita.

Del resto, anche nel 2005, non soltanto da parte di Sanpaolo IMI ma di tutto il Gruppo, era stata espressa una capacità di crescita, confermata dall'evoluzione dei volumi operativi, che in seguito vedremo. Il Gruppo era difatti diventato ormai un punto di riferimento nella gestione dei risparmi delle famiglie italiane. Non solo: mostrava anche una decisa accelerazione nell'erogazione dei prestiti nell'ambito del tessuto economico italiano, caratterizzato da aziende medio-piccole. Verso queste ultime aveva potenziato le proprie capacità di valutazione delle controparti meritevoli di credito, selezionando le più virtuose e assolvendo così al compito di allocazione ottimale dei risparmi. Naturalmente, questa sorta di osmosi tra famiglie e imprese acquisiva un valore produttivo non solamente a livello nazionale, ma soprattutto locale. Il che aveva indotto Sanpaolo IMI a valorizzare i legami col territorio e, di conseguenza, le proprie strutture periferiche, che potevano così chiudere perfettamente il circolo virtuoso prodotto dalla loro approfondita conoscenza delle realtà locali con lo svolgimento effettivo del ruolo di "Banchieri del Territorio".

2. Uno straordinario utile netto frutto dell'evoluzione dei volumi operativi nel contesto di risultati positivi dei mercati finanziari e di una congiuntura economica debole

Il 2005 fu caratterizzato da un'evoluzione positiva delle borse. I principali indici azionari internazionali chiusero l'anno in rialzo, sebbene permanesse una congiuntura economica ancora debole. In tale contesto, il Gruppo e Sanpaolo IMI segnarono tuttavia ottimi risultati in tutti i comparti di attività. A tale riguardo, può suscitare curiosità la dizione di "utile record" (nella Lettera agli Azionisti di cui sopra), per l'utile netto di 1.983 milioni di euro segnato a livello di Gruppo. Curiosità che viene soddisfatta nell'apprendere dalla relazione di bilancio che tale utile registrò una crescita del 57,9% rispetto al 2004.

Ma appare di particolare interesse anche dar conto dei volumi delle più significative attività che contribuirono alla formazione dell'anzidetto risultato economico di considerevole entità. Le attività finanziarie gestite per conto della clientela raggiunsero i 402 miliardi di euro (+7% rispetto all'esercizio precedente). Nel corso del

2005 il ramo assicurativo si era confermato il comparto più dinamico del risparmio gestito, con una quota di raccolta diretta del Gruppo sul mercato domestico pari al 10%. Analogo trend di crescita segnarono i crediti alla clientela, che si attestarono a 139,5 miliardi, con una quota di mercato sul territorio nazionale del 10%.

Quanto a Sanpaolo IMI, il relativo utile netto dell'esercizio 2005 si attestò a 1.165 milioni di euro, in crescita del 16,7% rispetto al 2004.

3. Le leve fondamentali del ridisegno delle attività e della relativa struttura organizzativa del Gruppo

Il Piano triennale comportò, ai fini della sua attuazione, il ridisegno della struttura organizzativa, che confermò l'impostazione delle attività per linee di business. La riorganizzazione venne focalizzata sulla specializzazione delle attività in tre settori: *Attività Bancaria – Risparmio e Previdenza – Asset Management e International Private Banking*. A tali settori si affiancarono le funzioni centrali di governo, supporto e controllo. Il Piano prevedeva naturalmente il dispiegamento della forza competitiva del Gruppo nel corso del triennio attraverso il potenziamento del modello di banca dei territori, generata dal forte radicamento locale dei punti operativi e potenziata mediante il consolidamento del rapporto tra i responsabili delle strutture locali e delle funzioni centrali.

Allo scopo poi di valorizzare il modello di business, le modalità di crescita vennero incentrate su quattro leve fondamentali. Le prime due, attinenti le 20 aree territoriali/direzioni delle banche reti, erano costituite dall'incremento dei ricavi, derivanti dalla convergenza di tutte le unità operative verso i livelli ottimali di *best practice* e dall'aumento del numero dei clienti grazie alle capacità di relazione e attrazione. Le restanti leve, presidiate dalla funzioni centrali, riguardavano invece iniziative competitive su prodotti in sviluppo e il rafforzamento del modello distributivo.

4. Le iniziative strategiche volte a rafforzare il settore “Risparmio e Previdenza”

Importanti iniziative strategiche vennero varate nel 2005, al fine di accrescere ulteriormente la valenza industriale, i contenuti economici e la rilevanza di mercato del settore “Risparmio e Previdenza”. Il Consiglio di Amministrazione di Sanpaolo IMI deliberò il 5 luglio 2005 la concentrazione, nel perimetro del settore, delle

attività assicurative svolte da Assicurazioni Internazionali di Previdenza (A.I.P.) e quelle di *asset gathering* (gestione degli investimenti finanziari della clientela) di Banca Fideuram. Nel mese di novembre vennero quindi conferite le partecipazioni in A.I.P. e Banca Fideuram, detenute da Sanpaolo IMI, a una società di nuova costituzione che assunse la denominazione di Eurizon Financial Group, a diretto riporto della Capogruppo.

Venne così creato il nuovo Polo assicurativo in cui confluirono le competenze del Gruppo relative alla produzione e distribuzione di prodotti assicurativi e finanziari, in grado di soddisfare i bisogni di protezione del risparmio, previdenza personale e difesa del patrimonio. Alla nuova società vennero assegnati i tre seguenti obiettivi: - posizionamento strategico con più diffusa visibilità delle attività di raccolta e gestione del risparmio assicurativo e previdenziale; - creazione di una piattaforma produttiva/distributiva di dimensioni rilevanti con elevati livelli di efficienza; - opzioni strategiche sulle opportunità di crescita per linee esterne, nell'ambito dei processi di concentrazioni in atto. Obiettivi del resto favoriti dal riassetto societario, che risultò funzionale a confermare, da un lato per Banca Fideuram, la leadership nella gestione del risparmio della clientela di riferimento e, dall'altro, l'eccellenza nell'ambito dell'industria assicurativa per A.I.P. Di fatto, si aprirono nuove opportunità di sviluppo attraverso la valorizzazione dei rispettivi know-how. Ma soprattutto, a conclusione del riassetto, le due società si avvantaggiarono della contiguità delle attività di produzione e distribuzione, massimizzando la rapidità di intervento a favore della clientela e migliorarono il rispettivo posizionamento con l'appartenenza a un settore dotato di una strategia focalizzata sul risparmio gestito e sulla previdenza.

A conclusione delle operazioni varate nel 2005 per il business assicurativo, va soggiunto che nella relazione di bilancio venne data un'ultima notizia in materia riguardante un intervento a ridosso della fine dell'esercizio; e ciò, in ossequio alla normativa comportante la segnalazione delle realizzazioni di notevole interesse intervenute prima dell'approvazione del bilancio dell'esercizio precedente. In data 24 gennaio 2006, il Consiglio di Amministrazione di Sanpaolo IMI deliberò la concentrazione di Sanpaolo IMI Asset Management, società totalmente controllata dalla Capogruppo, in Eurizon Financial Group, al fine di rafforzare ulteriormente il business del Settore Risparmio e Previdenza. L'operazione mirava infatti a consolidare il modello organizzativo fondato sulla distinzione tra le fabbriche prodotte, concentrate nel Polo assicurativo, e le reti distributive bancarie.

5. Le principali operazioni dei settori “Attività Bancaria” e “Asset Management e International Private Banking”

Nell'ambito dei settori in cui si articolava l'attività del Gruppo nel 2005, appaiono meritevoli di particolare attenzione anche le principali operazioni dei settori *Attività Bancaria* e *Asset Management e International Private Banking*. Come del resto già si è visto per il settore *Risparmio e Previdenza*, pure le iniziative e i risultati di questi due settori sono sufficienti a dare un'idea del grande fervore creativo e operativo che animava tutte le società raggruppate, incentivate dalla Capogruppo.

Naturalmente, non si può che iniziare dal settore *Attività Bancaria*, dato che costituiva il “core business” del Gruppo e rappresentava il punto di riferimento per la definizione, lo sviluppo e il coordinamento delle strategie commerciali di tutte le sue reti. Il settore, in cui era impiegato l'80% delle risorse umane del Gruppo, gestì nel corso dell'anno l'81% dei fondi intermediati complessivi e il 79% dei ricavi consolidati, generando un considerevole incremento dell'utile netto (+47%).

Il settore era articolato in due linee di business: *Retail & Private* e *Corporate*.

Il *Retail & Private* operava a servizio della clientela formata dalle famiglie. Includeva anche le società Neos Banca, specializzata nel credito al consumo, e Farbanca, la banca telematica rivolta al mondo delle farmacie e della sanità. I fondi intermediati rappresentarono il 50% di quelli del Gruppo, con una crescita del 6%. Nell'ambito dei prodotti di risparmio gestito, si segnarono per la forte dinamica di crescita le polizze vita e le gestioni patrimoniali in fondi, che presentarono tassi di incremento prossimi rispettivamente al 20% e al 30%.

Il *Corporate*, la linea di business del settore dedicata alla clientela imprese, era naturalmente dotata di una struttura più articolata: la Direzione Imprese, preposta alla gestione delle aziende di piccola e media dimensione; la Direzione Grandi Gruppi, incaricata della gestione dei rapporti con i principali gruppi di rilevanza nazionale e internazionale; la Direzione Estero, che includeva la rete estera della Capogruppo; la Direzione Enti e Aziende Pubbliche. I fondi intermediati dal *Corporate* evidenziarono una sostenuta crescita (+14%), che segnò una significativa ripresa dell'operatività. Tale dinamica venne favorita in particolare dallo sforzo commerciale messo in atto al servizio del credito alle imprese nazionali e estere, anche attraverso operazioni di *investment banking* (servizi finanziari rivolti alle aziende) e di finanza strutturata (finanziamenti con modalità diverse secondo la tipologia delle richieste). Notevole fu l'utile netto del settore, che si attestò a 686

milioni di euro con una crescita del 67% rispetto all'esercizio precedente.

Riguardo al settore *Asset Management e International Private Banking*, va preliminarmente evidenziato che includeva Sanpaolo IMI Asset Management SGR (società di gestione del risparmio), dedicata a fornire prodotti di risparmio gestito di tipo collettivo (come i fondi comuni di investimento) e individuale, sia alle reti bancarie interne al Gruppo sia a investitori istituzionali; Sanpaolo Bank (Lussemburgo), attiva nel private banking internazionale; Sanpaolo Fiduciaria.

Quanto alle iniziative riguardanti il rafforzamento dei prodotti offerti, meritano di essere menzionati una nuova formula, che arricchì la gamma di gestioni individuali, denominata "GP (gestione personale) Investimento Private", e il restyling dei prodotti, GP MultiPrivate e GP Private Solution, al fine di incrementarne la flessibilità in risposta alle crescenti esigenze di personalizzazione espresse dagli investitori. Il contributo del settore all'utile netto di Gruppo fu pari a 187 milioni di euro.

6. La conferma della centralità del Personale nel quadro evolutivo della rete territoriale

Nell'ambito della rete distributiva del Gruppo, che si articolava in aree territoriali e banche rete, il modello di offerta dei prodotti si basava sulla specializzazione delle Filiali secondo la tipologia della clientela servita (retail & private e corporate). A supporto dell'operatività della clientela erano inoltre attivi i servizi di internet, phone e mobile banking. In tal modo, si rispondeva efficacemente alle diverse esigenze di famiglie e imprese.

Va del resto sottolineata l'elevata capillarità della rete distributiva raggiunta a livello di Gruppo. Al 31 dicembre 2005 il Gruppo Sanpaolo IMI disponeva di una rete di 3.172 Filiali bancarie in Italia, distribuite per il 34,1% nelle regioni del Nord Ovest, coperte dalla rete Sanpaolo; per il 27,2% nel Nord Est (Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Cassa di Risparmio in Bologna, Cassa di Risparmio di Venezia e Friulcassa); per il 25,9% nel Sud Italia e nelle Isole (presidiati, nelle regioni continentali, dalle Filiali Sanpaolo Banco di Napoli e, nelle Isole, dalla rete Sanpaolo). Il restante 12,8% del network del Gruppo era localizzato nelle regioni dell'Italia Centrale, dove erano presenti Filiali Sanpaolo e di Banca Popolare dell'Adriatico.

Quanto alla rete distributiva di Sanpaolo IMI, constava a fine esercizio di 1.415 Filiali bancarie in Italia, nonché di 13 Filiali e di 19 Uffici di rappresentanza all'estero. L'assetto delle Filiali dislocate nella Penisola rappresentò il frutto della riorganiz-

zazione della rete attraverso i conferimenti di sportelli della Capogruppo a banche del Gruppo in provincia di Venezia e nel Friuli Venezia Giulia e l'acquisizione di sportelli attivi nelle provincie di Lodi, Milano e Roma da altre banche del Gruppo.

Significativi della crescita della multicanalità, si presentarono i volumi riguardanti i segmenti *private e retail* a fine anno. I contratti di banca diretta in capo alle Filiali salirono a oltre 560.000, con un incremento del 21%, al di là del servizio alla clientela retail effettuato attraverso la rete di sportelli automatici Bancomat (1.944 a fine esercizio) e le postazioni per i pagamenti presso punti di vendita (*point of sale*), denominati POS (38.879) e dei contratti di operazioni bancarie in internet (*internet banking*) con le imprese (33.000).

Altrettanto indicativa dello sviluppo operativo sia a livello di Gruppo sia nell'ambito della Capogruppo, si mostrò l'evoluzione della base di risorse umane impiegate. L'organico del Gruppo si attestò a fine esercizio a 43.666 persone, con un incremento di 482 (+1%) e quello di Sanpaolo IMI a 21.070 unità con pari incremento. Riguardo alle risorse umane, è appena il caso di sottolineare la costante continuità di un'opzione di sviluppo culturale e formativo del Personale tipica del San Paolo, confermata e riflessa in questo passo della Lettera agli Azionisti: << *Oggi più che mai, per sostenere il passaggio delicato di trasformazione che sta attraversando il Paese in un mutuo contesto competitivo, bisogna avere il coraggio della responsabilità ed affidare le leve per governare a chi ha capacità, merito e competenza. Sono infatti proprio le persone che fanno la differenza. Occorrono quindi modelli organizzativi diversi, capaci di aggregare, di attivare economie di scala, di mettere a fattor comune le reti – produttive e distributive – preservando al contempo le identità, le radici, le appartenenze, le economie di prossimità. Occorre innovare attraverso le persone. Questo è lo spirito e la sostanza del SANPAOLO IMI* >>.

7. Il sostegno finanziario e il supporto operativo e logistico ai memorabili Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006

In occasione dei XX Giochi Olimpici Invernali e i IX Giochi Paralimpici Invernali, tenuti a Torino dal 10 al 26 febbraio 2006, con gare svoltesi nel Capoluogo e in altre otto località del Piemonte, il Sanpaolo IMI, sponsor ufficiale dei Giochi Olimpici, partecipò (come riportiamo dalla Lettera agli Azionisti) <<... *attivamente, fornendo non solo un sostegno finanziario – in una logica di investimento commerciale – ma anche un sostanziale supporto operativo e logistico. Il successo di questo evento,*

unanimemente riconosciuto, dimostra che l'Italia può e deve essere luogo internazionale per la promozione dello sport, della cultura e – ancor di più – terreno fertile per la valorizzazione ed il successo dell'iniziativa economica ed imprenditoriale>>. Su tale argomento, venne tenuta nella sede di Piazza San Carlo una conferenza stampa in cui vennero evidenziate le affermazioni del Presidente e dell'Amministratore Delegato (come dal seguente stralcio de La Stampa del 18 maggio 2005): << Dopo 46 anni tornano le Olimpiadi in Italia e per primo il Sanpaolo IMI ha deciso di sostenerle – ha detto Salza -, ritenendo innanzitutto che sia un treno da non perdere e che Torino e il Piemonte non perderanno. Siamo l'unica banca sponsor nazionale e per avere questo titolo esclusivo abbiamo investito 45 milioni di euro. A questa somma si devono aggiungere 20 milioni di euro per la campagna pubblicitaria che partirà il 22 maggio in tutta Italia ed altri 25 milioni di euro per il “programma commerciale olimpico”, che prevede 25 iniziative di marketing e di comunicazione, lo sviluppo di nuovi prodotti a tema olimpico (carte prepagate, eventi itineranti (il road show “Una città coi fiocchi” che è partito il 15 aprile e toccherà 25 città italiane), lo sviluppo dell'attività bancaria collegata ai Giochi, come ad esempio, la vendita dei biglietti nelle oltre 3.000 filiali del Gruppo, la produzione di merchandising e un programma di ospitalità durante i Giochi....>>. << I ricavi attesi – ha sottolineato Jozzo – sono 95 milioni di euro nel triennio 2005-2007. A cui si aggiungono i benefici sul piano dell'immagine e del consolidamento della notorietà del marchio. Ad esempio, per quanto riguarda il solo campo delle carte prepagate usa e getta, in poco più di 5 mesi ne sono state vendute quasi 130 mila con una ricarica media di circa 150 mila euro ciascuna....>>.

Nella relazione del bilancio 2005, nel dar conto delle principali attività svolte e dei relativi volumi di operatività a conclusione dei Giochi Olimpici e Paralimpici, venne evidenziato che, per tale occasione, erano state effettuate 22 nuove emissioni di carte di pagamento e implementate nuove funzionalità. Era stata potenziata la diffusione delle carte di credito dalle modalità di pagamento flessibili, che consentivano al titolare di decidere se pagare gli acquisti in unica soluzione o ratealmente. Nel 2005 si era poi dato corso a un piano di graduale migrazione a tecnologie evolute (Microchip) che, a fronte del progressivo adeguamento delle carte di pagamento, degli ATM e dei POS, mirava a garantire una sempre maggiore sicurezza nell'ambito dei servizi di pagamento elettronici e la possibilità di arricchire i servizi a disposizione della clientela. In conclusione, si confermarono le previsioni dei benefici, in termini di accelerazione dell'evoluzione informatica dei servizi alla clientela, rivenienti dalla sponsorizzazione dei Giochi, dando una

dimostrazione di assoluta concretezza tipicamente torinese; il che, del resto, era in perfetta sintonia con lo slogan dei “Giochi di Torino 2006”: “*Passion lives here.*”, non per niente divenuto famoso.



SANPAOLO
Sponsor Principale

Progetto **St.Ai.OM**

Logo del progetto

8. La Quinta Copertina d’Autore e il quarto Bilancio Sociale

Giunti al 5°, e ahinoi!, ultimo disegno di Ugo Nespolo, abbiamo ormai fatto l’abitudine alla piacevole sorpresa del cielo cangiante da un’illustrazione all’altra. Questa volta avvince un bel giallo limone, dal quale si stacca in bianco – con la simpatica forma ovale dei due zeri – il numero 2005, che sovrasta le cime dei monti variopinti, dal bianco al blu, dal grigio al viola. Sennonché, appena lo sguardo si abbassa, la prima immagine che ci viene incontro sono i 5 cerchi policromi che evocano quelli olimpici, tanto è ben congegnato lo scenario alle pendici delle montagne. Non solo: tre fiocchi di neve stilizzati ti entrano negli occhi – potenza dell’arte! – che, dopo averli stropicciati, si spalancano per ammirarne i colori improbabili, ma in piena sintonia col territorio su cui vanno a planare. Allora subito scatta la classica associazione di idee e non puoi non ricordare che il 2005 era l’anno di lancio dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali da parte del Capoluogo del Piemonte. Avendone parlato ampiamente in questo Capitolo, qui possiamo concentrarci nella scoperta di tutto ciò che l’ormai ben noto puzzle cromatico del pittore offre alla ricerca di altri “indizi” relativi ai Giochi. E difatti nella selva di tasselli variopinti, scopriamo

anche una scarpetta da pattinaggio sul ghiaccio (che ci basta per immaginarne le piroette e le lunghe fughe da un capo all'altro della pista) e tre numeri variopinti – in ascesa da sinistra a destra – 2, 8, 6 – . che associamo ai Giochi. Messi insieme cerchi, scarpetta e numeri, si può quindi affermare che sono più che sufficienti per evocare quelle magiche gare svoltesi dal 10 al 26 febbraio 2006 a Torino e nelle altre 8 località del Piemonte.

Ma, poiché il nostro Autore, come artista di casa del San Paolo, era ormai ben consapevole della pubblicazione da parte della Banca del Bilancio Sociale assieme a quella del Bilancio civilistico, abbiamo concentrato l'attenzione sulle due restanti immagini, l'una rappresentante un fascicolo aperto di pagine in bianco visibili d'ambo i lati, con sopra una matita tenuta (con punta rivolta in basso) nel cavo di una mano (col dorso poggiato sul libro) e l'altra una figura umana, tracciata però alla base dell'illustrazione soltanto dalla testa alla vita. Come si vede, un messaggio difficile da decifrare, ma non impossibile, nel senso che ci siamo avvalsi proprio dell'argomento cardine del presente Capitolo: il modello di Banca dei Territori collegato ai valori sottostanti. In proposito, ci è venuto in aiuto un passo significativo del Bilancio Sociale, sotto il titolo "Orientamento strategico", che appresso riportiamo; << *L'importanza del decentramento e del radicamento territoriale si è anche chiaramente evidenziata nella modalità con cui il Piano è stato realizzato. Il nuovo Piano strategico, frutto di un processo innovativo, rappresenta infatti l'integrazione e la sinergia dei 20 piani elaborati dalle altrettante aree territoriali, corrispondenti alle aree geografiche e alle Banche che compongono la struttura*>>. Collegando il fascicolo di pagine in bianco, la matita e la figura umana con i termini "integrazione" e "sinergia", non si può che riconoscere come la piattaforma di riuscita di qualsiasi iniziativa sia la "collaborazione" tra i vertici e la base. Questi sono i due fattori aziendali che devono porre in atto l'analisi e l'esposizione delle iniziative da realizzare. Solo così è possibile giungere alla sintesi ottimale di vertice del "come realizzarle". E ciò è senza dubbio di grande valore sociale, oltre che economico e finanziario per la banca.

61.2006

L'ULTIMO BILANCIO DEL SAN PAOLO

1, La struttura del Gruppo Sanpaolo IMI al 31 dicembre 2006 e la singolarità di un volume particolare per l'ultimo bilancio del San Paolo

Appare più che scontato che quest'ultimo capitolo della nostra storia del San Paolo rifletta, in qualche modo, l'unicità dell'evento della sua fusione in Banca Intesa, per costituire la nuova Banca Intesa Sanpaolo. Due campioni, due eccellenze del patrimonio bancario italiano, unite per formare una nuova realtà di due campioni, di due eccellenze al quadrato, come ci piace definire la nuova banca in questo momento, veramente emozionante per noi umili coautori di una storia assai più grande di noi.

Ci sembra perciò il caso di rimandare i lettori all'*incipit* del capitolo di apertura, 1.1946, riportandone per comodità le prime righe: *Non è un'impresa facile scrivere la storia del San Paolo dal dopoguerra al 31 dicembre 2006, allorché come banca (Sanpaolo IMI S.p.A.) si è estinto per incorporazione dal 1° gennaio 2007 in Banca Intesa S.p.A., con la nuova denominazione di Intesa Sanpaolo S.p.A. E' come descrivere il lancio di un razzo verso lo spazio: lento e quasi incerto alla partenza e via via sempre più veloce e più in alto verso nuove mete.* Un razzo, possiamo ben soggiungere ora, che ha assolto la sua ascesa, durante la quale la navicella del San Paolo è divenuta sempre più grande finché, alla fine del 2006, è diventata un Gruppo di tutto rispetto in ambito nazionale e internazionale. Ci è parso quindi di primaria importanza dipanare il filo della narrazione dell'evento, cui è dedicato questo paragrafo, cominciando dalla presentazione della struttura del Gruppo Sanpaolo IMI al 31 dicembre 2006, dal momento che l'efficacia della fusione era stata fissata con decorrenza dal 1° gennaio 2007, e quindi i due Gruppi avevano provveduto a chiudere separati bilanci per il

2006. Naturalmente, per meglio comprendere quanto verrà esposto in prosieguo, non possiamo esimerci dal raccomandare ai lettori di prendere visione di quella che fu la struttura con cui il San Paolo fu integrato nel nuovo Gruppo Intesa Sanpaolo (ved. alla fine del Capitolo).

Come corollario, a dimostrazione dell'unicità dell'evento di cui diamo conto, evidenziamo anche un aspetto formale (del resto, come sappiamo, quando è il caso com'è questo, la forma è sostanza). Ci riferiamo alle pubblicazioni di bilancio presentate dalle due banche per l'anno 2006. Cominciamo da quella del San Paolo, rappresentata da un volume con la copertina col titolo in alto "SANPAOLO IMI BILANCIO 2006" e col nuovo logo in basso INTESA SANPAOLO (con questi due nomi posti ai lati del riquadro dei tre ponti, che figurava a sinistra nella precedente denominazione costituita da "BANCA INTESA"). Fu questo l'ultimo volume col logo del San Paolo, una banca di quasi quattro secoli e mezzo (ma non li dimostrava); ma un volume particolare, unico nel suo genere, perché era contenuto in un cofanetto in cartoncino plastificato, insieme a un altro volume. Qui un attimo di *suspense* non guasta, per rendere omaggio a una creatività, che – non abbiamo alcuna difficoltà a credere – accompagnerà la nuova navicella spaziale. Il volume, su cui ora ci soffermiamo, recava infatti il titolo "BANCA INTESA BILANCI 2006" preceduto dal riquadro dei tre ponti e in basso il logo INTESA SANPAOLO, come nel volume di cui sopra. Diciture, come si vede, più che scontate, ma che per tipo e grandezza dei caratteri del logo risultarono del tutto armoniche, in linea con la nuova parola "integrazione" usata per definire la "fusione per incorporazione" del San Paolo in Banca Intesa. Tutto ciò non può che far pensare a una più che plausibile idea del cofanetto, come espressione tangibile di una continuità, nell'unità, dei due campioni in argomento.

2. I tratti salienti dell'integrazione tra Sanpaolo IMI e Banca Intesa

È indubbio che, con la fusione di Sanpaolo IMI in Banca Intesa, si affacciò nel settore bancario un nuovo protagonista in Italia e in Europa. L'operazione, approvata dalle rispettive Assemblee straordinarie con le successive autorizzazioni delle autorità competenti, venne perfezionata il 28 dicembre 2006 mediante la stipulazione dell'atto di fusione, con effetti giuridici, contabili e fiscali dal 1° gennaio 2007. Data, già citata nel paragrafo precedente, che segnò un evento veramente epocale nel mondo bancario, se nella relazione di bilancio del San Paolo venne così commentato: <<*La fusione dei due Gruppi rappresenta un evento particolarmente si-*

gnificativo per il settore bancario e il sistema economico italiano, creando un'operazione di primaria rilevanza in grado di competere nel comparto dei servizi finanziari a livello europeo, ponendo le basi per un ulteriore processo di crescita e offrendo una eccezionale possibilità di creazione di valore per gli azionisti. Banca Intesa e San Paolo IMI sono portatori di un patrimonio di storia, di cultura bancaria e di esperienza unici in Italia; l'integrazione presenta pertanto un basso rischio di esecuzione e consente di sfruttare al meglio le migliori potenzialità singolarmente esprimibili.>>

Naturalmente, si trattava di prospettive fondate sulle potenzialità derivanti dalla fusione, quali in particolare: l'elevata complementarietà territoriale di una rete ben distribuita sul territorio nazionale, l'aumento dell'efficienza operativa, grazie alle economie di scala consentite dalle nuove dimensioni raggiunte e la notevole compatibilità dei modelli di business e organizzativi.

3. L'avvio della realizzazione del Grattaciolo a Torino

Va da sé che, dopo aver dato la doverosa priorità informativa alla fusione di San Paolo in Banca Intesa, non poteva mancare un'altra chicca che riportiamo dalla relazione di bilancio del San Paolo, quale importante evento del 2006, tanto per la banca che per Torino: il primo passo per la realizzazione dell'ormai notorio Grattaciolo: *<<In data 3 marzo 2006 è stato sottoscritto da SANPAOLO IMI e dal Comune di Torino il contratto preliminare di compravendita di un'area edificabile in prossimità del centro storico della città. Su tale area, in posizione strategica nel piano di sviluppo urbanistico, SANPAOLO IMI realizzerà un nuovo centro, dove saranno ubicate strutture direzionali e amministrative. Al termine del mese di giugno 2006 è stato scelto per la costruzione di tale centro il progetto di Renzo Piano, tra le proposte di sei architetti di fama mondiale. Nella seconda parte dell'esercizio, sono proseguite le attività contrattualmente previste per la realizzazione del nuovo edificio e delle relative attività collaterali.>>*

4. La dimensione del nuovo Gruppo risultante dall'aggregazione

Proseguendo nell'informativa sull'aggregazione, che tenne banco nella relazione del bilancio 2006 del Sanpaolo IMI, appare meritevole di trascrizione il seguente ulteriore commento: *<<Il nuovo Gruppo si colloca tra i primi gruppi bancari dell'area euro, con una capitalizzazione di mercato di circa 75 miliardi di euro a inizio 2007. In Italia occupa una posizione di leader, con quote di mercato mediamente del 20%*

in tutti i settori di attività e dispone di una rete di circa 5.500 sportelli, capillarmente diffusa sul territorio. Il Gruppo risultante dall'integrazione ha una presenza di rilievo nell'Europa Centro Orientale, tramite i circa 1.400 sportelli e gli oltre 7 milioni di clienti delle banche controllate. Vanta inoltre una rete internazionale specializzata nel supporto alla clientela corporate, grazie al presidio in particolare dei paesi del bacino del Mediterraneo e delle aree in cui si registra il maggior dinamismo delle imprese italiane, quali Stati Uniti, Russia, Cina e India.>>

5. La “Lettera dei Presidenti” all’Assemblea degli Azionisti del 30 aprile, 2 e 3 maggio 2007

In apertura del capitolo ci siamo diffusi sull’unicità di un evento come quello della fusione sopra illustrata, al punto che, al cospetto di un’operazione del genere, appare quasi del tutto naturale il titolo di questo paragrafo. Vi campeggia infatti un’insolita “Lettera dei Presidenti”, la cui rarità sembra gareggiare con l’unicità dell’evento. Intanto però riteniamo doverosa una preliminare spiegazione ai lettori sulla necessità di dare spazio a un’informazione che riguarda un evento post-fusione. A nostro avviso, come tutte le storie, anche questa ha una fine, che generalmente segna anche un inizio (è appena il caso di ricordare l’inflazionata frase finale *“e vissero felici e contenti”*). Per completezza quindi ci sentiamo in dovere di riferirvi almeno su quella che fu l’operazione ufficiale che conseguì dalla fusione: l’Assemblea sopra citata, il cui primo punto riguardava proprio il bilancio 2006 ante fusione delle due banche, come è di seguito trascritto: <<1. *Proposta di destinazione dell’utile di esercizio relativo al bilancio al 31 dicembre 2006 e di distribuzione del dividendo*>>. Non solo: la “Lettera dei Presidenti” è l’applicazione ufficiale – che ci teniamo a evidenziare – del seguente passo della relazione di bilancio 2006 del San Paolo: <<*L’operazione di aggregazione è stata concepita come fusione “tra uguali”*>>. La “Lettera” reca infatti due firme: a sinistra, *Giovanni Bazoli Presidente Consiglio di Sorveglianza*; a destra, *Enrico Salza Presidente Consiglio di Gestione*. Inoltre, nella “Lettera” sono contenute informazioni interessanti, complementari rispetto a quelle sopra evidenziate e che di seguito trascriviamo: <<*Per quanto concerne la governance della Banca, abbiamo condiviso una scelta nuova rispetto ai modelli domestici consolidati, adottando il sistema dualistico che prevede la separazione tra le funzioni di controllo e di indirizzo strategico, affidate al Consiglio di Sorveglianza, e quelle di gestione dell’impresa, esercitate dal Consiglio di Gestione. Un’analoga esigenza di soluzioni all’altezza del nuovo Gruppo ha portato alla scelta di un modello organizzativo*

semplice e lineare, basato su una Banca Capogruppo con compiti operativi e responsabilità di gestione sul perimetro di Gruppo integrato e su sei Unità di Business dedicate ai diversi segmenti di clientela: Banca dei Territori, Corporate e Investment Banking, Public Finance, Banche Estere, Finanza di Gruppo e Eurizon Finacial Group.>>

6. I risultati in crescita a livello di Gruppo con un notevole incremento dell'utile netto di Sanpaolo IMI

Finalmente, eccoci qui a dar conto dell'andamento reddituale dell'ultimo esercizio del San Paolo, dopo aver sopra riferito sulla fusione e sui primi relativi effetti che, come si è visto, vennero ampiamente illustrati, da una parte, dalla Banca nella relazione del bilancio 2006 e, dall'altra, nella "Lettera dei Presidenti".

Nel contesto favorevole dell'economia e della finanza sullo scacchiere internazionale e del Paese, l'esercizio del Gruppo si chiuse con un utile netto pari a 2.148 milioni di euro, superiore dell'8,3 % rispetto al 2005, traendo vantaggio dalla dinamica di tutte le poste reddituali. Un notevole incremento segnò invece l'utile netto di Sanpaolo IMI, che raggiunse 2.140 milioni di euro, in crescita dell'83,7% rispetto al 2005, grazie alla vivacità sia delle esportazioni sia della domanda interna, accompagnata da positive performance dei mercati finanziari. Va inoltre evidenziato che si trattò di un risultato raggiunto dopo accantonamenti ai fondi per rischi e oneri ammontati a 97 milioni di euro, a fronte dei 16 registrati nell'esercizio precedente. E ciò ai fini di mantenimento di un adeguato presidio dei rischi connessi alle cause passive e alle garanzie prestate a favore delle società esattoriali del Gruppo.

7. La composizione del capitale sociale e i maggiori azionisti post fusione

Sempre per completezza informativa, appaiono interessanti le seguenti informazioni che trascriviamo da un fascicolo dal titolo "Relazione sul governo societario", contenuto nel summenzionato cofanetto: <<*Il capitale sociale sottoscritto e versato è pari a euro 6.646.436.318,60, diviso in n. ... (omissis) azioni del valore nominale di euro 0,52 ciascuna....>>*

In apposita tabella sono poi elencati, sulla base delle risultanze del Libro Soci e delle informazioni disponibili, i principali azionisti di Intesa Sanpaolo Spa che, alla data del 24 gennaio 2007, detenevano direttamente e/o indirettamente partecipazioni nel capitale sociale ordinario superiori al 2%. Nell'elenco figurano, nell'ordine, i

seguenti azionisti con la percentuale di possesso sul capitale ordinario: 1° Compagnia di San Paolo 7,68%, 2° Credit Agricol 5,49%, 3° Assicurazioni Generali 5,07%, 4° Fondazione Cariplo 4,68%, 5° Fondazione C.R. Padova e Rovigo 4,18%, 6° Fondazione C.R. in Bologna, 2,72%; 7° Giovanni Agnelli e C. Spa 2,44%, 8° Carlo Tassara Spa 2,25%, 9° Fondazione Cariparma 2,19%.

È infine appena il caso di trascrivere la precisazione che Intesa Sanpaolo spa <<è Capogruppo del Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo Spa composta dalla Capogruppo stessa nonché dalle società bancarie, finanziarie e strumentali – con sede legale in Italia e all'estero – direttamente o indirettamente controllate.>>

A mero titolo di aggiornamento per comodità dei lettori, evidenziamo che, alla data del 28 febbraio 2017, la Compagnia di San Paolo risulta il maggiore azionista di Intesa Sanpaolo con una quota pari al 9,34%. Fonte: sito Intesa Sanpaolo (da nostra ricerca su Internet, in prossimità della stampa del presente volume).

Struttura del Gruppo



(1) In data 6/2/2007 è stata deliberata la cessione della partecipazione detenuta in Feribanca e Banca Popolare di Verona.

(2) Quota detenuta da Eurizon, direttamente o indirettamente, ad esito dell'offerta pubblica di acquisto volontaria conclusasi in data 25/10/2006. In data 18/10/2007 si è conclusa l'OPA residuale obbligatoria lanciata da Eurizon sul 2,5% del capitale di Banca Fideuram. Ad esito dell'offerta residuale Eurizon possiede il 98,7% di Banca Fideuram e, entro quattro mesi da tale data, eserciterà il diritto di acquisto facoltativo così sulle azioni residue. Dal 24/11/2007 Borsa Italiana ha disposto il delisting delle azioni Banca Fideuram.

(3) Dal 19/3/2007 Cassa dei Risparmi di Forlì ha assunto la denominazione di Cassa dei Risparmi di Forlì e della Romagna.

8. Una piacevole conclusione all'insegna di un simpatico connubio tra Intesa Sanpaolo e la Compagnia di San Paolo

A conclusione di questa, per noi, avvincente storia del San Paolo nell'arco di poco più di mezzo secolo, ci è del tutto congeniale – non solo come suoi coautori ma anche come soci dell'Associazione StudiStorici del San Paolo – cogliere la gradita occasione di segnalare ai lettori l'opportunità di seguito illustrata. Si tratta di 10 dipinti di gran pregio (in olio su tela di circa 3mx2m), esposti nella sede della Compagnia in Piazza Bernini – Torino, visibili gratuitamente dal pubblico su appuntamento. A tale riguardo, siamo lieti di poter pubblicare, in questo volume, due campioni a colori delle 8 magnifiche tele, ognuna ispirata alla vita di San Paolo. Ma ciò che più ci emoziona è la “scoperta” che si tratta di <<*dipinti che Intesa Sanpaolo ha concesso in comodato alla Compagnia di San Paolo affinché possano essere permanentemente esposti nella sede di piazza Bernini*>>, come si legge in una deliziosa brochure edita dalla Compagnia per i visitatori, col titolo “Le storie di san Paolo – I dipinti dell'antico Oratorio della Compagnia nelle collezioni di Intesa Sanpaolo”.

ALTRI APPROFONDIMENTI, TESTIMONIANZE E ANEDDOTI DI “SANPAOLINI”

IL PASSAGGIO DELLE CONSEGNE

Ricordi di inizio anni '50

Durante l'inverno del 1951 ero in servizio presso l'Agenzia di Nizza Monferato. Un giorno il Direttore mi disse: “Marchisio, Lei che ha la “vespa”, domani pomeriggio deve andare ad Incisa a prendere le consegne dal collega che si assenterà per qualche giorno di ferie”. All'epoca vi erano ancora diverse filiali con un solo addetto che aveva la qualifica di “Agente-cassiere”. Incisa Scapaccino era, ed è tuttora, un fiorentino centro agricolo ma, con grande disappunto dell'addetto alla Filiale, i suoi potenziali clienti, anticipando un po' i tempi, o convinti forse di una maggior riservatezza, preferivano dirottare i loro risparmi non ... all'estero ma presso gli sportelli bancari di Nizza. Il locale della Filiale di Incisa era costituito da un unico ambiente, tipo bottega di paese, con a fianco della porta una vetrina dalla quale fuoriusciva il tubo della stufa, il tutto protetto da due pesanti tendine per assicurare ai clienti una assoluta “privacy”. La parte più importante delle consegne consisteva nell'apprendere le manovre necessarie per il funzionamento della stufa! Al mattino occorreva alzare la saracinesca, infilare il tubo nel foro del vetro e accendere la stufa. A mezzogiorno l'operazione era molto più complessa poiché bisognava spegnere la stufa con un secchio d'acqua, sfilare il tubo bollente, utilizzando l'apposito straccio per non bruciarsi le mani, e abbassare la serranda. Per l'apertura pomeridiana operazione inversa: apertura saracinesca, rimontaggio tubo e accensione stufa, con qualche problema se era stata usata troppa acqua per lo spegnimento. Per utilizzare i servizi od il telefono, si chiudeva la Filiale per il tempo necessario per andare al Bar distante un centinaio di metri. Un pomeriggio,

predisponendo le operazioni di chiusura, con grande scoramento mi resi conto che durante tutta la giornata non avevo servito neanche un cliente e mi trovavo quindi costretto a ricopiare integralmente il verbale di cassa del giorno precedente. Quale delusione! Significava che, a parte l'operatività prestata per il funzionamento della stufa, quel giorno non avevo fatto niente. A quel punto mi sorse un dubbio che verificai con non poca apprensione: mi ero dimenticato di togliere dalla vetrina il cartello "TORNO SUBITO"!

Fu così che lo scrivente grado 8°, "aiuto contabile" (aiuto di chi?) fece la sua prima esperienza come Responsabile di Filiale. Tempi eroici, quelli !

Sergio Marchisio

COME SI POSE FINE ALL' USO IMPROPRIO DELLA DOMANDA "CASSA?" E ALL' INCUBO DEL COMMESO TELEFONISTA

Prime esperienze in Filiale

Eravamo entrambi neoassunti in qualità di impiegati avventizi per un periodo di prova di tre mesi, con la condizione di conseguire almeno l'idoneità al Concorso di Aiuto Contabile, pena la cessazione del rapporto di lavoro. Ci conoscemmo in un gelido mattino invernale davanti all'Agenzia di Venaria Reale, in attesa dell'apertura della Filiale; lui, Giovanni Pastorino, risiedeva a Torino come me. Insieme varcammo la soglia dell'Agenzia di Venaria il 9 febbraio 1953 e fummo ricevuti dal Direttore, ex Maresciallo dei Carabinieri. Ci fece capire subito che bisognava lavorare pancia a terra. C'era molto lavoro. Un impiegato era in mutua seriamente ammalato e l'altro, che teneva la contabilità, era già in età avanzata, lento nei movimenti e non riusciva più a sostenere a lungo il servizio di sportello. Ma, conoscendo tutte le operazioni, sarebbe stato un ottimo istruttore per noi due. Poi c'era il Cassiere, anche lui un ex carabiniere. E un commesso.

In sostanza, avevamo capito che dovevamo lavorare solo noi due allo sportello e dare poi una mano al Capocontabile nelle operazioni giornaliere di chiusura della contabilità. Quel primo periodo di lavoro al San Paolo, in cui imparai le operazioni allo sportello e poi quelle contabili dopo lo sportello, fu fondamentale per la mia

formazione bancaria, anche perché ogni giorno si scopriva una novità. Ovviamente per noi due ogni scoperta ci stimolava a scambiarci le idee sui problemi e sulle relative soluzioni.

Nei primi giorni però la novità la introducemmo noi. Si trattava del resto di una cosa elementare. Era invalsa la consuetudine secondo cui il Capocontabile comunicava al Cassiere l'ammontare della rimanenza di cassa risultante alla chiusura contabile della giornata e il cassiere, fatti gli opportuni conteggi, se "quadrava" confermava detto importo. Noi due, freschi di diploma di ragioneria, eravamo invece certi che la prassi seguita era del tutto sbagliata. Nel rapporto tra cassa e contabilità era una regola assoluta che la cassa venisse controllata dalla contabilità e non viceversa. Così ne parlammo al Direttore che convenne con noi. Dopodiché non sentimmo più la domanda: "Cassa?" rivolta dal Cassiere al Capo Contabile, ma dal Capo Contabile rivolta al Cassiere.

Dopo qualche giorno, fummo spettatori di un episodio che fece venir meno anche la classica risposta al telefono "San Paolo Venaria. Buon giorno" del commesso Sangiovanni. Un mattino udimmo "San Paolo Venaria" e subito dopo, per la prima volta, "Sangiovanni". Pastorino, stava servendo un cliente. Io ero alla calcolatrice. Vedemmo il commesso abbassare il telefono e venir verso di noi sconcertato e scuotendo il capo. Ci bisbigliò: "Che tipo! Mi ha chiesto: chi parla?" e soggiunse: "E io cosa dovevo dire? ... Mi ha chiuso il telefono in faccia." Con grandi sforzi, mantenemmo l'abituale contegno. Il Direttore era in giro a "fare sviluppo". Aveva l'appuntamento con un potenziale cliente. Quando venne a sapere, chiamò Sangiovanni in direzione. Da allora il commesso non rispose più al telefono.

Pietro Polsinelli

LA RACCOLTA DEI CACHI ALL'INIZIO DEGLI ANNI '50

La stessa singolare esperienza di due colleghi in anni diversi

(1° testimonianza)

All'inizio degli anni '50 fui assegnato per alcuni mesi alla "volante" e cioè a quel gruppetto di persone che venivano utilizzate per le sostituzioni urgenti di colleghi

presso le Filiali. Nel mese di ottobre fui mandato all’Agenzia di Carignano e vi rimasi per un paio di settimane. Un giorno il Direttore, nel suo buon dialetto piemontese, mi disse : “domani si porti un vestito brutto, perché dobbiamo raccogliere i cachi”. All’epoca non si aveva molta confidenza con i superiori e non si usava chiedere spiegazioni. Il giorno successivo notai che nel cortiletto della Filiale, dove si ergeva rigogliosa la pianta produttrice dei frutti in questione, era stata sistemata una pila di cassette pronte per la programmata raccolta. Nel pomeriggio iniziò “l’operazione ... agricola”, il direttore, che coordinava i lavori, mi ordinò: “Lei che è giovane, salga sulla pianta”. La raccolta durò circa due ore, io riempivo i “platò” e li sporgevo al direttore che li accatastava in perfetto ordine nel cortile della Filiale. Per la verità, ad operazione ultimata, mi aspettavo l’invito ad assaporare i prelibati frutti ma l’invito non mi fu rivolto ed io mi astenni dal fare richieste di assaggio. All’indomani mattina notai che le cassette erano state “prelevate” e non vi era più alcuna traccia dei “frutti ... bancari”. Verso mezzogiorno, dopo essersi assentato per circa mezz’ora, il Direttore, palesemente soddisfatto per il buon raccolto, mi presentò un appunto dove risultava annotato: “Raccolta cachi: n. 25 platò, lordo Kg. 125, tara Kg. 20, netto Kg. 105 a lire 100 = lire 10.500”, precisandomi che, ovviamente la partita doveva essere contabilizzata.

Ricordo che ebbi qualche perplessità sul come registrare l’entrata; optai poi per il conto “proventi diversi”. Quell’anno il bilancio del San Paolo accolse quindi anche gli introiti provenienti dalla vendita dei cachi!

Sergio Marchisio

LA RACCOLTA DEI CACHI ... QUALCHE ANNO DOPO

(2° testimonianza)

Come si dice nei libri, correva l’anno 1961. Ero stato assunto, in prova, dall’inizio di settembre presso l’Agenzia di Carignano rinunciando alla mia temporanea attività di raccogliitore di schede per il censimento. La Filiale era composta da un cassiere, due impiegati ed il Direttore. Il mondo della banca di allora era distante anni luce da quello attuale. Era il tempo, per chi se lo ricorda, in cui tutte le registrazioni erano fatte a mano,

compresi gli “scalarini degli interessi” che obbligavano a trascorrere la mezzanotte di capodanno in filiale. L'ambiente era prevalentemente maschile in quanto tra il personale dei punti operativi non c'erano donne. Divisa bancaria comprensiva di giacca, cravatta e camicia bianca (quelle azzurre furono accettate, con non poche resistenze, solo all'inizio degli anni 70) ed una forte identificazione del ruolo del “bancario”, con quel titolo di “ragioniere” che allora era un punto di orgoglio. L'orario di uscita era normalmente verso le 20 (e la parola straordinari non era minimamente contemplata). Proprio a quell'ora di un lunedì di tardo autunno, il direttore ci convocò nel suo ufficio per comunicarci di venire l'indomani mattina muniti di due o tre cesti per la frutta. Non ci sognammo di fare domande ed il giorno dopo arrivammo ognuno con il suo bravo cesto. Alle 12,30, momento di inizio della pausa meridiana, arrivò la spiegazione “Ragazzi oggi si rientra alle 13,30 per raccogliere i cachi”. Nel cortile della filiale si trovava una pianta di questi frutti invernali giunti a giusta maturazione. All'ora richiesta, con addosso il cappotto, provvedemmo alla raccolta, peraltro limitata a due cesti. Riprendemmo il lavoro alle 14,30 pensando di portarci a casa il frutto del nostro raccolto. All'uscita però i cesti rimasero in direzione e la vera sorpresa l'ebbi il mattino successivo quando alle 8,15 fui chiamato in direzione sentendomi dire “Fiandra lei è il più giovane della filiale, pertanto tocca a lei andare a vendere i cachi. Oggi è giorno di mercato, quindi prenda i cesti e veda di fare in fretta”.

Rimasi a dir poco interdetto, mi sentivo un po' toccato nel mio orgoglio di bancario, ma mai mi sarei permesso di contraddire le disposizioni che arrivavano da un superiore. Presi i due cesti ed uscii. Appena fuori pensai che non avrei saputo affrontare la vergogna di andare in mezzo ai banchi del mercato per far fuori la mia “merce”. Entrai così nel negozio di un mio amico chiedendogli se poteva tenermi i due cesti per un paio di giorni (mentii spudoratamente dicendo che me li aveva regalati un cliente). Feci trascorrere un po' di tempo andando ad informarmi sul prezzo corrente dei cachi e rientrai. Forte di queste informazioni affermai orgoglioso di aver incassato 300 lire (tanto per capirci il mio stipendio di allora era di circa 30000 lire) chiedendo istruzioni su come sarebbero stati utilizzati quei soldi. Il direttore si fece serio “ ma cosa mi chiede? Li contabilizzi a rendite straordinarie dell'esercizio”. E così fu fatto ... pescando dal mio portafoglio. Ed ancora oggi penso che un piccolo mattoncino del patrimonio del San Paolo fu costruito proprio con i “miei cachi”.

P.S. Per tutto quell'inverno mia mamma servì a colazione pane e marmellata, ... indovinate di che tipo!.

Paolo Fiandra

LA “CHIAMATA” DEI CLIENTI ALLO SPORTELLINO CASSA: “NAVIGAREEE !!!”

Era la tipica mattinata della “pussà” (affollamento caotico) dei clienti che premevano allo sportello della mitica “4”, l’Agenzia torinese di Borgo San Paolo. Non esistevano allora i numeri per la chiamata, o meglio non se ne sentiva il bisogno anche perché allo sportello accorreva tutto il Personale, compreso quello addetto ai lavori interni. Del resto, erano gli anni ’50. Le filiali bancarie in genere erano dotate di un bancone per servire la clientela, in pratica un unico “sportello” lungo come il salone, con relative code quanti erano i dipendenti a servire. Il rapporto con i clienti abituali era però molto personalizzato e in pratica erano conosciuti tutti per nome e per nome erano chiamati alla cassa per perfezionare le proprie operazioni. Una mattinata quindi che per l’Agenzia era pressoché normale: il solito brusìo, clienti che aspettavano pazientemente il loro turno, nessuna maretta, nessun rumore tranne quello delle calcolatrici, quand’ecco una possente chiamata proveniente dalla cassa, “Navigareee!”, attraversare come un tuono il salone rimbombante.

Si fermò tutto. E tutti a guardarci attoniti. Solo il Direttore, ex comandante pilota militare, balzò fulmineamente sul bancone e a voce alta tranquillizzò i clienti: “Scusate! E’ il contrassegno di un vincolato al portatore. Il cassiere è nuovo. Non conosce il cliente”. Parole che sollevarono un coro di risate, che si allargarono a ondate col passa parola. Nel frattempo il Direttore aveva già accompagnato alla cassa il cliente proprietario del libretto di risparmio. Già, perché era conosciutissimo in Agenzia. A tutto il Personale era ben noto il contrassegno di quel libretto di deposito vincolato al portatore, anche perché si trattava di un famoso detto latino: *Navigare necesse est.*

Pietro Polsinelli

MEMORIE LONDINESI E ... UN GRAN RIFIUTO

“Ombrello e bombetta” presso la rappresentanza di Londra

Il gradito evento della pubblicazione della Storia del “nostro” San Paolo, mi ha invogliato, con profondo piacere, a richiamare alla mia alquanto assopita

memoria, i principali avvenimenti che coronarono gli anni della mia trascorsa giovinezza. Furono vicende lavorative che mutarono profondamente il corso della mia vita, iniziata nella verde campagna astigiana e conclusa con numerosi viaggi in Italia e all'estero, nonché con la conoscenza di persone provenienti da ogni parte del mondo.

Il San Paolo, negli anni '60, disponeva già di Uffici di Rappresentanza a Londra, Parigi, Zurigo ed in altre nazioni. Nell'anno 1965, data la mia buona conoscenza della lingua inglese, il (non ancora Direttore Generale) prof. Franco Zefferino (ancora oggi trovo conservate sue lettere d'ufficio), propose il mio trasferimento a Londra per partecipare ad un corso d'inglese della durata di 3 mesi presso la Lloyds Bank di Londra in attuazione di un programma elaborato dalla Direzione del Personale di inviare dei dipendenti all'estero.

A gennaio del 1967 il Prof. Franco mi convocò nel suo Ufficio in Piazza San Carlo per comunicarmi che la Direzione del Personale aveva disposto il mio trasferimento presso la Rappresentanza di Londra. Nonostante i notevoli problemi in famiglia e le ansie per mio figlio di soli 2 anni, accolsi con vivo interesse l'imprevista proposta, e, a bordo della mia nuova Ford Cortina, effettuiamo il lungo e „avventuroso“ viaggio Torino-Londra.

L'Ufficio di Londra era collocato al 5° piano di un palazzo („Bevis Marks House“), sito nel cuore della „CITY of London“, lo stabile era senza ascensore e il basso soffitto della stanza comportava pericoli e richiedeva una costante cautela per non urtare la testa contro le travature del locale mansardato. Il Direttore dell'epoca, l'australiano Mr. Westmacott, mi concesse tempo per la ricerca di un alloggio in città, ma la risposta degli inglesi era sempre la stessa: „No childrens“ (no bambini!). Finalmente una gentile ed anziana signora ci accolse nel suo condominio, ma ci impose il termine di 3 giorni per lasciare la camera qualora qualche inquilino avesse reclamato per le voci del bambino: di notte coprivamo il volto del piccolo per attutire il pianto notturno! Nel 1968 a Londra nacque il mio secondo figlio e vivevamo sereni in una bella casa con giardinetto e ... orticello che, per le mie origini contadine, era proprio il massimo che potessi desiderare.

In Ufficio mi avevano affidato il compito di seguire l'avvio e lo sviluppo di relazioni commerciali atte a favorire l'incremento „Import-Export“ di articoli e merci italiane tra aziende inglesi e italiane, in particolare piemontesi. L'attività del nostro Ufficio di Rappresentanza era alquanto frenetica, pertanto non ci

rimaneva proprio tempo per svaghi serali o altri passatempi. L'utilizzo della lingua inglese era determinante per i contatti con le altre Banche estere e mi impegnavo per migliorarla costantemente.

Non potrò mai cancellare dalla memoria le traversie giornaliere per raggiungere, dalla mia abitazione, l'Ufficio di Rappresentanza sito nel cuore della CITY. Partivo presto al mattino dall'alloggio di Richmond (al Sud di Londra) in treno - per 25 km.- fino alla Waterloo Station. Attraversavo poi il "London Bridge", insieme ad una fiumana di persone che, al mattino entravano nella City e ne uscivano alla sera per tornare alla suddetta stazione ferroviaria.

Era veramente spettacolare la visione di quella moltitudine di persone tutte vestite con abiti neri, in mano l'inseparabile ombrello stile inglese e in testa la famosa e caratteristica "bombetta": capi di abbigliamento pressoché obbligatori per tutti i componenti del mondo bancario e finanziario inglese ... compreso il sottoscritto!

Agli inizi del 1970 la Direzione del Personale del San Paolo dispose il mio rientro in Italia, per farmi avviare i nuovi Corsi di perfezionamento nel Settore Estero e i Corsi di Lingua Inglese connessi al settore commerciale "Import-Export. Il ritorno a Torino rimise di nuovo maggior regolarità anche nella mia vita familiare e la continuità dell'attività bancaria in piazza San Carlo mi apparve come una meritata ricompensa per tutte le traversie e le difficoltà vissute a Londra. Nel 1971 però mi colse un vero "fulmine a ciel sereno": dal Servizio Personale mi veniva proposto il trasferimento a Tokyo per l'apertura dell'Ufficio di Rappresentanza.

Lo spostamento a Tokyo significava una lontananza inaudita e, in più, avrei dovuto sottoscrivere un impegno a non chiedere il ritorno in Italia se non dopo un minimo di due anni di permanenza presso la Rappresentanza. Con la moglie prendemmo in considerazione i pro e i contro: la tenera età dei figli e lo sconvolgimento dei rapporti con la famiglia e con i genitori e non me la sentii di accogliere la proposta. Tale mia determinazione non fu ben accolta dalla Direzione del Personale, tuttavia, la mia alquanto movimentata "vita bancaria" si concluse serenamente nel 1989 con la soddisfacente qualifica di "Funzionario".

Francesco Agaliato

L'EVOLUZIONE INFORMATICA DEL SAN PAOLO DAL 1954 AL 1980

Dall'avvento della meccanizzazione nei primi anni '50 fino al sistema informativo integrato a livello aziendale

La nascita del Centro Meccanografico

Per circa 40 anni mi sono interessato di organizzazione e automazione, e più precisamente dal gennaio 1954, quando il San Paolo decise di costituire il Centro Meccanografico nel palazzo di proprietà in Piazza Bernini a Torino. Eravamo agli inizi degli anni '50, l'industria e l'agricoltura avevano già avviato processi di meccanizzazione. La banca invece era rimasta ancorata ai sistemi contabili ed organizzativi tradizionali: contabilità interamente decentrata presso le singole Filiali (sistema tipico delle aziende divise), scritturazioni e conteggi esclusivamente manuali, enormi partitari e registri con pagine vidimate e numerate collocati su appositi mobili a piano inclinato (i pipiter, allora ben noti, fatti anche per scrivere in piedi), erano gli strumenti ed i supporti di lavoro.

In tale contesto fu perciò un vero exploit la creazione del Centro Meccanografico. Ho quindi partecipato e vissuto, meglio sarebbe dire sopravvissuto a quella rivoluzione organizzativa, che coinvolse allora tutti i settori dell'azienda: centrali e periferici, direzionali ed esecutivi, operativi ed amministrativi, contabili e di controllo.

Questo processo, i cui possibili effetti a quell'epoca non furono nemmeno intravisti, fu avviato con l'installazione delle macchine a schede perforate, al cui impiego si ricorse esclusivamente per contenere i crescenti costi di esercizio. Ecco, proprio la scheda perforata accompagnò il Centro Meccanografico nei primi passi e ne lasciò traccia addirittura nel nome per un bel po' di anni. Si tratta in pratica di un cartoncino, ideato da Hermann Hollerit e utilizzato negli USA per il censimento del 1890. Inizialmente la scheda aveva le dimensioni della banconota di un dollaro, in seguito venne leggermente ampliata. E' caratterizzata da una grafica particolare di elementi diversi quali numeri, lettere e segni speciali, destinati ad essere perforati meccanicamente. Da lì appunto il nome "Meccanografico" dato al Centro alla sua nascita. Ogni scheda è dotata di 960 posizioni rappresentate dalla moltiplicazione delle 12 righe di cui è composta per 80 (il numero di elementi codificati in ogni riga). La perforazione determina un contatto elettrico che fornisce al sistema meccanografico i dati da utilizzare. Per esempio, nel caso del suo uso iniziale ai fini di

censimento, ogni scheda riportava i dati di un individuo, quindi facilmente utilizzabili per selezionare ed analizzare i vari gruppi oggetto di specifiche analisi statistiche. Le macchine meccanografiche ebbero di conseguenza un notevole successo nell'informatica aziendale (contabilità, controllo produzione, gestione magazzino, paghe e stipendi, statistica, ricerca di mercato). Successivamente, dopo aver svolto il loro ruolo di apripista, vennero tuttavia sostituite dai calcolatori elettronici della prima generazione. Oggi le schede perforate, anche se divenute obsolete, vengono utilizzate per lo più in alcune lavorazioni speciali o in genere in aziende che non intendono o non possono sostituirlle.

I primi passi della meccanizzazione

Una Filiale di medie dimensioni con 6 impiegati, disponeva di una calcolatrice manuale (normalmente una Totalia) e di una macchina da scrivere (Olivetti M20) riservata al Direttore per le pratiche di fido e la corrispondenza con la Sede Centrale. In tale contesto la meccanizzazione del San Paolo fece i primi passi. Vennero progressivamente accentrate le singole procedure: assegni circolari, depositi fruttiferi liberi e vincolati, c/c di corrispondenza, conto Sede Centrale e Consorelle, depositi amministrati, portafoglio Italia, contrattazione titoli, contabilità generale, mutui ipotecari, fondiari e opere pubbliche, portafoglio estero, situazione fidi e rischi, conti d'ordine, stipendi del personale, servizi diversi conto terzi. Informazioni ridondanti, perché comuni alle diverse procedure, venivano raccolte ed elaborate più volte con difficoltà ad integrare, in un unico insieme, tutti i dati e le notizie riferite ad un determinato soggetto, a particolari situazioni o a precisi contesti.

“Si è sempre fatto così. Perché cambiare?”

L'approccio con la componente umana dell'azienda fu, nella maggior parte dei casi, molto difficile. La preoccupazione dominante era motivata dal timore di dover cambiare lavoro con possibile danno materiale e morale. La domanda che più frequentemente ci veniva posta era: “E' da 400 anni che si fa così e il San Paolo ha sempre progredito. Perché ora dobbiamo cambiare tutto?” La risposta non poteva che essere la solita: “Il mondo va avanti. Il San Paolo non può stare fermo!”. Fu questa una risposta che si concretizzò in un primo stadio del cambiamento: la *fase della “meccanizzazione strutturale”*. Tuttavia quest'ultima, condizionata dalle apparecchiature a disposizione e realizzata con una logica di elaborazione settoriale, non si discostò molto dai procedimenti tradizionali, sviluppandosi quindi senza un

progetto globale. Si può dire perciò che, storicamente, l'automazione entrò nella Banca come mezzo necessario per superare una crisi di struttura, e non come una nuova filosofia organizzativa.

Dalla meccanizzazione all'elaborazione integrale

Seguì negli anni '60, in concomitanza con l'installazione dei primi elaboratori elettronici, una *seconda fase, denominata dell' "elaborazione integrale"*, in cui si ottennero risultati qualitativamente notevoli sia sul piano del perfezionamento delle procedure sia su quello dell'impiego delle macchine. Il primo elaboratore elettronico fu l'ENIAC, costruito a fini militari negli USA nel 1946. Conteneva 18.000 valvole, impiegava meno di 30 secondi a risolvere un'equazione di terzo grado, contro i 30 minuti impiegati da un calcolatore elettro-meccanico dotato di totalizzatori con ruote in movimento. Già in quegli anni pionieristici le valvole termo-ioniche erano il supporto che consentiva di svolgere operazioni logico-matematiche, rendendo totalmente obsolete le macchine tradizionali. I calcolatori elettronici della prima generazione avevano però due grandi limitazioni: la lentezza dell'input e dell'output e le continue interruzioni causate dalla grande quantità di calore prodotto da quell'enorme insieme di valvole. Il calcolatore elettronico veniva scherzosamente paragonato ad un gigante con gli arti da nano, poiché tanto l'ingresso dei dati che la stampa degli elaborati erano condizionati da strumenti tradizionali, quali schede e bande perforate, tastiere manuali e stampanti meccaniche. Tutto un insieme di apparecchiature che riducevano enormemente la potenzialità del sistema. Al punto che circolava la voce per cui la radio con 2 valvole si guastava una volta all'anno, la televisione con 12 valvole si guastava una volta al mese, il radar con 500 valvole si guastava una volta al giorno, mentre il computer con 18.000 valvole non funzionava mai.

Dalle valvole ai transistor

Il problema fu risolto con la scoperta del transistor che, a differenza della valvola, non contenendo filamenti, aveva una durata illimitata, dimensioni ridotte ed un costo molto più economico. Con i nuovi mezzi a disposizione, non più condizionati da limitate prestazioni tecniche, si aprirono più ampi orizzonti, si delinearono nuovi obiettivi, furono messi allo studio ambiziosi progetti. D'altronde, i tempi di risposta delle procedure in essere risultavano alquanto lunghi, al punto da non permettere di sviluppare un sistema informativo rispondente alle esigenze del mondo economico-

finanziario. Così ad esempio, le segnalazioni aggregate del sistema bancario nazionale pervenivano agli Organi di Vigilanza ed Associativi (Banca d'Italia, Centrale dei Rischi, Ufficio Italiano dei Cambi, ABI) con circa un mese di ritardo, rispetto alla data di riferimento. I bonifici venivano accreditati sul conto del beneficiario circa 10 giorni dopo la disposizione, l'esito del "buon fine" di assegni bancari e cambiali richiedeva tempi interminabili.

Il nuovo Centro Contabile e il suo primo ventennio

Il grandioso complesso immobiliare di Moncalieri, che ospita il Centro Contabile subentrato al Centro Meccanografico dei primordi, venne inaugurato il 28 ottobre 1963. Come per la prima realizzazione si può ammirare la lungimiranza dei vertici della Banca, così l'attuale complesso è la testimonianza dell'importanza che il San Paolo diede dieci anni dopo al settore dell'automazione.

Dotato dei più avanzati mezzi di informazione, il Centro rispecchiava fin dall'inizio un moderno stile di gestione in grado di cogliere, nell'interpretazione dei dati aziendali, la dinamica dell'oggi e le anticipazioni del domani. La stampa specializzata, per diversi anni, lo definì il Centro Contabile più moderno d'Europa.

Durante i primi 20 anni di meccanizzazione (1950-1970) il numero delle transazioni aumentò di 10 volte, passando da 30.000 movimenti giornalieri ad oltre 300.000, mentre il numero dei dipendenti aumentò di sole 2 volte, passando da 2.500 a 5.000, non tenendo conto inoltre della contemporanea diminuzione delle ore lavorative a seguito delle limitazioni poste alle prestazioni straordinarie e degli aumenti dei periodi di ferie fruiti.

Nel '57 fu installato il calcolatore a valvole Gamma 3 della Bull e nel '61 l'ELEA 9003 dell'Olivetti con memoria a nuclei magnetici (griglia di anelli di ferrite, ognuno intersecato da due fili, negativo e positivo). Nel campo informatico, la relativa magnetizzazione e smagnetizzazione rappresentano le potenze di 2 che, utilizzando il sistema binario, esprimono i valori numerici oggetto dell'elaborazione.

Dal transistor al chip

All'inizio degli anni '70, con l'avvento della nuova tecnologia dei micro-processor e l'utilizzo dei circuiti integrati (il chip sostituì il transistor), si registrò un'ulteriore accelerazione dei tempi di elaborazione. Diminuendo le dimensioni dei circuiti si ridussero le distanze. Di conseguenza la velocità di calcolo sfiorava la velocità della luce (300.000 km al minuto secondo), pari a 30 cm in un nano-secondo

(un milionesimo di secondo). Negli stessi anni le unità disco, ad accesso casuale, consentivano, in tempo reale, di acquisire, fornire e modificare un qualsiasi dato, senza dover leggere sequenzialmente l'intero file, come avveniva sull'unità a nastro magnetico. Parallelamente le nuove stampanti, impiegando i raggi laser, davano prestazioni eccezionali (più di 150 pagine al minuto), stampando contemporaneamente anche il modulario a colori.

Ma fu alla fine degli anni '60 che avvenne la svolta epocale nel campo dei calcolatori elettronici. L'IBM presentò il SISTEMA 360, linea modulare della terza generazione, che ebbe un grande impatto sull'evoluzione del mercato informatico. Il San Paolo incrementò il parco macchine con l'installazione di una coppia di elaboratori IBM 360/50, che si differenziavano dalla generazione precedente, oltreché per la potenza, anche per la modularità. Potevano essere articolati, infatti, secondo le esigenze dell'acquirente, con una capacità di memoria operativa di 512.000 caratteri e una velocità di calcolo di 169.000 istruzioni al secondo.

L'avvio delle procedure in "teleprocessing" nella fase della "elaborazione globale"

Parallelamente e negli anni seguenti, la velocità di elaborazione dei calcolatori della terza generazione, la capacità dei dischi di memorizzare milioni di informazioni con accesso casuale, le stampanti con prestazioni eccezionali, gli ingenti investimenti della ex SIP (ora Telecom) con la posa di centinaia di chilometri di nuove dorsali telefoniche, con linee esclusivamente dedicate alla Banca, consentirono di avviare procedure in "tele-processing" collegando i terminali, installati presso le Filiali, direttamente con l'elaboratore centrale. Eravamo nella seconda metà degli anni '70; l'informazione veniva rilevata alla fonte e direttamente immessa, in tempo reale, nel sistema informativo dell'azienda. Fu l'inizio della *terza fase della meccanizzazione, definita dell' "elaborazione globale"*.

L'arrivo delle apparecchiature complementari per una "banca moderna"

Nei successivi decenni una serie di apparecchiature complementari entrò nella Filiale, riducendo notevolmente i tempi di lavorazione: il microfilm evitava la trascrizione di assegni e valori sulle distinte e sulle rimesse dalla Filiale a Consorelle e Corrispondenti, la fotocopiatrice eliminava la carta carbone, il fax sostituiva la telescrivente. Si aggiunsero inoltre il lettore magnetico dei documenti, il contamine ed il contabiglietti, la lampada di Wood per riconoscere le banconote false e

in seguito il Bancomat con le sue molteplici funzioni di prelevamento, versamento di assegni e contanti, bonifici, pagamento bollette.

Al tempo stesso le tradizionali figure del contabile e del cassiere, che per centinaia di anni erano state la struttura centrale della Banca, si trasformarono in ODS (operatori di sportello). Nacquero funzioni separate per l'impresa, i fidi, l'estero, gli investimenti. Si aprirono nuove possibilità per la clientela di usare, anche a distanza, i servizi forniti da "Banca diretta", di operare con Società del Gruppo San Paolo specializzate nei settori del "leasing", del "factoring", "fondi di investimento", "gestione patrimoni", "assicurativo", "fiduciario".

Se da una parte, nella banca tradizionale entravano solo le persone benestanti per depositare il loro denaro e i meno abbienti per pagare le cambiali, mentre il ceto medio normalmente si appoggiava all'ufficio postale con investimenti in buoni fruttiferi postali, dall'altra, la banca moderna, diventata il "Super Market" della finanza che gestiva anche il sistema dei pagamenti, era frequentata da ogni tipo di clientela, che lì trovava le risposte ai suoi bisogni economici e finanziari. D'altro canto, l'allargata base del mercato, le esigenze della clientela sempre crescenti, l'aumento incessante del volume degli affari, i servizi, in passato considerati accessori, esplosi a livelli imprevedibili, l'uso generalizzato del conto corrente (per l'accredito di paghe, stipendi, pensioni, entrate varie, e per i pagamenti di affitti, tasse, imposte, ticket, rate di mutui, prestiti personali, bonifici continuativi, utenze) hanno poi determinato un imprevisto sviluppo operativo, costringendo la Banca ad uniformare, in tempi brevi, organizzazione, procedure, apparecchiature, locali ed anche risorse umane alle nuove esigenze, e quindi a trasformarsi in "banca moderna".

I processi interbancari di automazione

Alla fine degli anni 70, su iniziativa della Banca d'Italia vennero avviati processi di automazione a livello interbancario con la creazione di tre distinte Società:

- la S.I.A. Società Interbancaria per l'Automazione, dotata di idonee apparecchiature, con il compito di smistare e contabilizzare disposizioni di incasso e di pagamento per conto della clientela delle banche partecipanti, gestire i conti accentrati e le compensazioni, governare la rete interbancaria dei Bancomat;
- la Monte Titoli, che consentì in un primo tempo di accentrare la conservazione dei titoli in un unico monte nazionale e successivamente di eliminare la stampa materiale dei titoli mediante il rilascio di una lettera della società od ente emittente del prestito, che ha sostituito in modo virtuale i titoli cartacei

- (obbligazioni o azioni). La Monte Titoli, alla quale hanno aderito anche gli agenti di cambio e molte società finanziarie, riceve giornalmente, in tempo reale dal sistema bancario, le singole contrattazioni e determina le posizioni finali di ogni aderente. In contropartita la Banca aggiorna la posizione del cliente, predisponendo periodicamente il rendiconto del Deposito Amministrato;
- la “SWIFT – Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication” che, disponendo di una rete mondiale di telecomunicazioni, consente un’immediata trasmissione dei bonifici con regolamento, in tempo reale, dei rapporti di debito e credito.

L’eliminazione di lavori manuali di carattere amministrativo e relativi problemi e soluzioni.

I problemi legali che si posero, alcuni connessi a precise norme di legge, furono notevoli riguardo all’eliminazione di lavori manuali di carattere amministrativo, quali la tenuta dei libri obbligatori non più possibile presso la Filiale, la firma in originale di estratti conto e lettere contabili direttamente spediti dal Centro Contabile alla clientela, la certificazione della data certa su particolari documenti e l’estrazione delle cartelle fondiarie e opere pubbliche divenuta eccessivamente onerosa con la procedura manuale. Quest’ultima consisteva infatti nella tradizionale estrazione a mano di numeri da una serie di urne, verbalizzando su una sequenza di registri obbligatori, in linea al numero di ogni certificato, a fianco della data di emissione, il pagamento delle singole cedole, l’indicazione della data di estrazione e successivamente quella di rimborso. Questi adempimenti, semestrali, richiedevano l’impegno di diverse persone e la presenza del notaio e del commissario della Banca d’Italia. Dal mese di agosto del 1967 l’estrazione venne fatta sul calcolatore con un programma generatore di numeri casuali, con una significativa riduzione dei tempi di lavoro manuale. Altri problemi vennero risolti dal Centro Contabile quando si decise, per i titoli conservati a monte, di staccare le cedole solo in caso di consegna dei relativi certificati al cliente. Provvide infatti il calcolatore a ricordare i titoli con cedola congelata e il rispettivo proprietario. Trattandosi inoltre di titoli non fungibili in quanto soggetti ad estrazione, i numeri dei certificati assegnati vennero gestiti per ogni Deposito Amministrato.

Il passaggio, per i titoli, dal certificato cartaceo a quello virtuale

Poiché il sistema del congelamento dei titoli non aveva presentato alcun problema, fu logico pensare di evitarne la stampa che a quel punto era diventata

superflua. D'altra parte, gli adempimenti per la produzione della carta filigranata, la stampa dei certificati presso tipografie specializzate in carte-valori, le norme di sicurezza rigidissime per la custodia e il trasporto, la continua presenza di personale dell'azienda presso la cartiera e la tipografia durante i tempi di lavorazione, l'abbruciamento successivo degli scarti e dei titoli rimborsati nonché delle cedole scadute, comportavano costi talmente elevati che l'ipotesi di trasformare da reale in virtuale l'esistenza del titolo fu una prospettiva molto allettante. Così si impose la realizzazione della procedura elettronica dei certificati virtuali dei titoli, ottenendo, oltre al notevole beneficio economico il vantaggio di eliminare tutti i problemi connessi alla sicurezza.

Alcuni dei molti problemi legali che si affacciarono, oltre quelli sopra elencati, vennero risolti in sede aziendale dalle funzioni preposte – è doveroso qui ricordare il dottor Cesare Morello, valoroso funzionario del Servizio Legale mancato prematuramente, per la sua preziosa collaborazione – , mentre altri furono posti all'attenzione dell'ABI. Per i più complessi, la Banca d'Italia riuscì ad ottenere dalle competenti autorità ministeriali una speciale autorizzazione a concedere, in via d'urgenza ed a titolo sperimentale, deroghe alle disposizioni di legge in vigore, con riserva di presentare proposte per le necessarie modifiche.

L'avvio di un sistema informativo integrato a livello aziendale

Con idonee risorse di hardware e software a disposizione e una rete di collegamenti in teleprocessing in continua espansione, a metà degli anni '70 si decise di costruire un SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO E GLOBALE. La disponibilità di un sistema informativo totale venne giudicata infatti strumento indispensabile ed assunse perciò un'importanza primaria nel quadro di una dinamica gestione aziendale, chiamata a fronteggiare problemi crescenti originati dalla complessità e competitività del mercato. L'esame dei fenomeni, l'evidenziazione degli aspetti eccezionali, la tempestività nella segnalazione dei risultati furono i presupposti per l'avvio del progetto. Quest'ultimo perseguiva del resto l'obiettivo ambizioso di pervenire ad una conduzione aziendale univoca, ove le varie componenti informative, direzionali, operative, contabili, amministrative, statistiche, arricchite da un più ampio flusso esterno di notizie economiche, finanziarie, monetarie, fiscali si integrassero in un tutto armonico ed efficiente. Lo scopo inoltre non fu solo quello di far circolare maggiori informazioni, ma anche di impedire che informazioni inutili raggiungessero il vertice e la periferia.

È d'altronde noto in ambito imprenditoriale che in un'azienda divisa, com'è la banca, il momento organizzativo è quello che consente di mantenere l'unità di indirizzo e di controllo dell'azienda medesima, che altrimenti potrebbe perseguire obiettivi locali, al limite anche divergenti dagli indirizzi aziendali. Questo accenno dà modo di richiamare l'attenzione su un altro aspetto dell'informatica che ha a che fare col ruolo insostituibile della moneta. Infatti, com'è risaputo che nella società primitiva venivano usati come moneta i beni oggetto di baratto e che in seguito la moneta fu espressa da valori divisibili e non deteriorabili (oro ed altri metalli preziosi) – ai quali seguì la banconota che assunse la funzione di moneta, come titolo rappresentativo del debito dello Stato, e si sono poi aggiunti la lettera di credito, la cambiale, l'assegno ed altri titoli nominativi o al portatore – così oggi la moneta è anche l'informatica, che in tempo reale addebita il c/c del compratore e contestualmente accredita il c/c del venditore. Ma l'avvento dell'economia globale è anche frutto dell'estensione e del superamento di frontiere e barriere da parte dell'insieme informatico, ed in particolare del sistema bancario. Storicamente confinato in un ambito territorialmente chiuso, esso è esploso, superando limiti e confini, integrandosi in un contesto universale. L'andamento dei cambi e dei tassi, le quotazioni delle Borse Valori, i prezzi di oro, petrolio, materie prime e cereali, la liquidità finanziaria, la ricerca di capitali per nuovi investimenti, i costi della manodopera, la disoccupazione, l'inflazione sono i termini che interagiscono in un unico algoritmo globale e che determinano, attraverso il sistema bancario mondiale, lo spostamento ed il regolamento dei flussi monetari. In tale nuovo contesto la banca riesce a progredire nella misura in cui le sue strutture sanno tenere il passo con l'evoluzione socio-economica e tecnologica del mondo in cui è inserita.

La messa in sicurezza del Centro Contabile

Di pari passo, con l'ampliarsi del Centro Contabile e con la concentrazione dei processi elaborativi, cresceva nel corso degli anni la preoccupazione che il Centro stesso potesse rappresentare l'anello debole dell'intera organizzazione aziendale. Del resto, l'eventuale paralisi di qualsiasi Centro Contabile per un periodo prolungato (terremoto, inondazione, caduta di aerei, satelliti o meteoriti, scioperi o manifestazioni selvagge, danneggiamento o malfunzionamento dei cavi coassiali, caduta di una centrale telefonica) può provocare gravissimi danni e compromettere il funzionamento dell'azienda. Il San Paolo ha di conseguenza attivato un centro di back-up a Settimo, ben consapevole tuttavia che la soluzione globale del problema

della sicurezza, particolarmente presente nel sistema bancario, viene solo con una nuova filosofia del trattamento dei dati: “i sistemi distribuiti”. La soluzione adottata consiste infatti nella circolarità del sistema in modo da consentire a qualsiasi punto operativo di accedere alla globalità dei dati e surrogare, all’occorrenza le funzioni di uno o più centri temporaneamente impediti, compreso quello principale.

La fondamentale importanza del “fattore umano”

Prima di concludere si impone un accenno al “fattore umano” che resta pur sempre l’elemento predominante di ogni realizzazione. E’ infatti obiettivo essenziale di un sistema informativo quello di sollevare il dipendente da mansioni di routine, tenendolo però costantemente informato di tutte le notizie che possono essergli utili. Solo così il Personale, liberato dal lavoro materiale, può dedicarsi ai compiti più impegnativi quali i contatti con la clientela, l’analisi dei problemi, l’individuazione delle soluzioni migliori; compiti nei quali le macchine possono soltanto aiutarlo, mai sostituirlo. Infatti, unicamente alla sua conoscenza degli affari, alle sue doti di intelligenza, capacità di valutazione, esperienza e buonsenso, spetterà sempre la decisione finale.

Sergio Marchisio

UNA SOFISTICATA OPERAZIONE INTRODOTTA PER LA PRIMA VOLTA IN ITALIA DAL SAN PAOLO: IL “BUY OUT”

Nel 1988 l’Istituto è stato il promotore della prima operazione in Italia del “Leverage buyout” nella variante “Management buyout” e cioè della acquisizione di una azienda da parte dei suoi manager.

Il nostro caso riguardava infatti l’acquisizione di una intera azienda da parte dei suoi manager convinti della bontà della sua attività e, quindi, interessati al suo mantenimento produttivo.

Oggetto dell’operazione era una importante Azienda, con sede nell’hinterland torinese, di proprietà di una multinazionale inglese che la riteneva non più strategica per il gruppo. L’attività di questa Società era la costruzione per l’estero

(essenzialmente nei paesi dell'Est) chiavi in mano, di stabilimenti nei settori di alta tecnologia, dell'ingegneria ed impiantistica industriale prevalentemente destinati alla fabbricazione ed alla lavorazione di alluminio e dei prodotti suoi derivati. Gli impianti venivano costruiti in Italia, collaudati, smontati ed inviati, via mare, a destinazione

Si è trattato di una operazione di 137,1 miliardi di Lire particolarmente complessa, anche per la mancanza di precedenti, dove, ed in estrema sintesi, la multinazionale inglese (rivelatasi poi, il giorno antecedente la stipula del contratto, società "di diritto olandese" con tutta una serie di complicazioni risolte "al volo" dal San Paolo con il coinvolgimento di studi legali olandesi e inglesi) ha venduto l'intero pacchetto azionario detenuto nella Società italiana ad una Società italiana terza grazie ad un finanziamento per l'intero importo erogato dal San Paolo e dalla Popolare di Novara. L'ufficialità di tutta l'operazione venne resa nota attraverso una conferenza stampa tenuta presso la Sede del San Paolo con la precisazione che il contratto sarebbe stato definito il lunedì 16 maggio 1988 (cioè 12 giorni di calendario dopo la conferenza).

Il particolare di estrema importanza era dato dal fatto che nessuna operazione del genere era mai stata eseguita in Italia e, pertanto, mancava ogni riferimento documentale o verbale che consentisse alla Banca agente di "copiare" o "prendere spunti di riferimento": la grande consapevolezza che all'epoca regnava al San Paolo, che nessuno ostacolo fosse insuperabile ma di quasi normale routine, consentì che tutto quanto necessario fosse predisposto per il giorno indicato.

Questa operazione oltre che avere avuto un ampio riscontro sui giornali finanziari e non, fu anche oggetto di specifici studi presso le Università di Torino e Genova.

Tullio Verro

IL SALVATAGGIO DELLA BANCA FABROCINI NELLO SCENARIO PARTENOPEO

Verso la fine degli anni '70 il San Paolo venne richiesto dalla Banca d'Italia di intervenire per il salvataggio della Banca Fabbrocini S.p.a. con sede in Terzigno, comune dell'interland napoletano; banca con una ventina di filiali in cui operavano,

a livello dirigenziale, componenti della famiglia Fabbrocini. Al momento dell'intervento la banca era fortemente indebitata nei confronti dei depositanti (500 miliardi di lire circa), non più in grado di far fronte ai prelievi dei clienti per mancanza di liquidità, con all'attivo un patrimonio del tutto insufficiente e un monte crediti in pre-sofferenza, in gran parte inesigibili. In poche parole, da un lato la Fabbrocini era sull'orlo del fallimento, dall'altro la Banca d'Italia, secondo principi consolidati, intendeva tutelare i risparmiatori. Ma, mi chiesi allora, perché il San Paolo? La risposta mi parve facile. La nostra banca godeva di ottima reputazione per la sua solidità e – qui mi permetto di aggiungere con una punta di orgoglio – per la professionalità dei suoi quadri ai vari livelli operativi. Era quindi in grado di dare garanzie di solvibilità e di capacità di intervento.

Il piano di salvataggio, che venne messo in atto in quella circostanza, iniziò con l'immediata assegnazione di una *task force* alle filiali della Fabbrocini per continuare l'attività, il che fu sufficiente per tranquillizzare i clienti depositanti, evitando la corsa ai rimborsi. Del resto, la prima operazione delle Filiali con Personale San Paolo consistette nella sostituzione dei libretti di deposito della Fabbrocini con quelli del San Paolo. Poi, ristabilita la fiducia nel rapporto banca-clientela (ciò che avvenne nel giro di pochi mesi), entrò in scena un secondo gruppo di esperti dell'Istituto, costituito da rappresentanti dell'Ispettorato e del Servizio Legale, con il delicato compito di procedere alla valutazione dei crediti della Banca Fabbrocini e al loro recupero. Dato il mio ruolo operativo, fui incaricato di seguire gli aspetti legali, attività che divenne ovviamente un punto di riferimento per realizzare lo scopo finale del nostro intervento. In definitiva, ben presto mi resi conto che la procedura, regolata dalla legge bancaria e attuata dalla Vigilanza, doveva concludersi con la cessione delle attività e passività della Banca Fabbrocini al San Paolo. Il deficit, che sarebbe stato accollato al San Paolo quale cessionario delle attività e passività, sarebbe stato coperto da misure restaurative della Banca d'Italia a favore del San Paolo. Va evidenziato che questa operazione rappresentò, tra l'altro, una delle prime acquisizioni bancarie da parte dell'Istituto.

Ora però mi sembra interessante evidenziare anche alcuni aspetti e curiosità rimasti nel ricordo di quella mia attività professionale nel capoluogo partenopeo. D'altronde in un contesto così impegnativo per tutto il gruppo di dipendenti del San Paolo chiamati a garantire la continuità operativa di una banca in deficit e il maggior recupero possibile dei suoi crediti, merita riferire anche ciò che caratterizzava le loro giornate lavorative in trasferta, considerato che si trattava di Personale proveniente,

in maggior parte, dal territorio torinese. Intanto, ebbero inizio i miei frequenti viaggi aerei a Napoli, con permanenza di due o tre giorni. Ma altri colleghi mi risultavano impegnati più giorni nella Sede di Terzigno o nelle Filiali. Per tutti comunque le giornate di lavoro erano intense. Le mie, per non meno di otto ore, erano dedicate all'esame dei crediti della banca verso una clientela molto eterogenea. Varie volte, interpellato, dovetti affermare: "Recupero zero". Si lavorava indefessamente tutto il giorno, trovando un po' di relax alla sera, all'ora di cena. Eravamo alloggiati all'Hotel Vesuvio, situato sul lungo mare all'altezza di Castel dell'Ovo. La sala da pranzo, collocata a un piano alto, godeva di ampie vetrate con un panorama mozzafiato sul golfo. Qualche volta ebbi il piacere di incontrare a Napoli l'allora Vice Direttore Generale, professor Franco, che veniva per scopi organizzativi, ma soprattutto per seguire da vicino il nostro lavoro e dare gli opportuni orientamenti, tenendo anche i contatti con Banca d'Italia. Il prof. Franco è stato sempre una persona squisita e, oserei dire, un amico, dotato anche di grande *humor*. Rammento una cena che si svolse con lui a Posillipo da "Giuseppone a mare", ristorante collocato sugli scogli, con l'acqua che li lambiva. Fu un momento di particolare relax in quel periodo di enorme lavoro, che ricordo sempre con simpatia e grande nostalgia. Anche questo era il San Paolo di quegli anni.

Nei miei ricordi di quella trasferta, non posso inoltre non accennare al contesto partenopeo in cui si svolgevano le nostre lunghe giornate lavorative. Tornando all'antico Castel dell'Ovo (*Castrum Ovi*), si può dire che ne godevamo una bella vista ogni giorno, al punto da suscitare la curiosità sulla sua interessante storia, che si può apprendere sfogliando qualsiasi guida turistica. Ma Napoli è ancora Marechiaro, Posillipo, il Vomero, l'Eremo di Camaldoli alle pendici del Vesuvio, coperte di orti e frutteti, le più feconde e dolci terre d'Italia. Guido Piovene scrive nel suo "Viaggio in Italia": << *La bellezza di Napoli cresce di giorno in giorno, di settimana in settimana, via via che scopre i suoi segreti. Finché si giunge ad intendere che è questo il più bel golfo della terra.*>> Non si possono nemmeno dimenticare i "Bassi di Napoli" che rappresentano sì una parte colorita della vecchia Napoli, ma anche una Napoli dal volto umano. Molto si è scritto nel bene e nel male sui Bassi: alloggio abituale del popolino; camere a pian terreno che sono insieme dormitorio, salotto, laboratorio artigiano e bottega; mancanza di spazio e di servizi igienici che fa sì che il gettare i rifiuti per la strada sia una triste necessità. Per converso, la vita del vicolo è quella di una vera società di mutuo soccorso, di un centro di piccoli commerci, spesso fatto di scambi e aiuti reciproci. Ogni vicolo, attraversandolo o

fermandoci per ammirare un manufatto o sorridere a un bambino in braccio, ci ha offerto questo misto di sentimenti, di poesia, di gioia di vivere anche nelle difficoltà e spesse volte nella povertà.

Tornando infine alla realtà quotidiana del nostro lavoro, per certi aspetti monotono e gravoso, mi piace sottolineare che è stato sempre alleggerito dall'umanità delle persone, clienti della banca, che abbiamo incontrate. Anche se debitorici. Specialmente nel ceto popolare, abbiamo conosciuto persone dignitose, che cercavano di rispettare gli impegni assunti per assolvere i loro debiti.

Carlo Torchio

IL RUOLO DEL SANPAOLO NELLA REALIZZAZIONE DELLE OLIMPIADI INVERNALI DI TORINO 2006

L'ultima grande sponsorizzazione del Sanpaolo

Le Olimpiadi Invernali di Torino 2006 oltre essere state un evento sportivo di grande richiamo internazionale hanno rappresentato una straordinaria occasione di sviluppo economico, sociale e culturale per Torino, per il suo territorio e per l'intero Paese. Il Sanpaolo, insieme ad altre grandi imprese italiane (tra le quali il Gruppo FIAT e il Gruppo Telecom) è stato uno degli "Sponsor Principali" dei Giochi Invernali del 2006 fornendo un contributo economico determinante alla loro realizzazione.

L'investimento "olimpico" (pari, all'epoca, ad oltre 45 milioni di euro ai quali si aggiungevano 22 milioni di euro per investimenti pubblicitari e 25 milioni di euro per investimenti commerciali), non venne considerato dal Sanpaolo come una mera spesa promozionale. Al contrario, venne visto come un'opportunità per lanciare un piano commerciale e di comunicazione destinato a "recuperare", attraverso l'aumento dei ricavi, gli oneri dell'investimento effettuato.

Il programma del Sanpaolo per Torino 2006 si proponeva di conseguire alcuni obiettivi: sviluppare i ricavi e ampliare la base di clientela, investire in innovazione di prodotto e di processi distributivi, rafforzare la posizione competitiva "occupando" nuovi spazi di mercato e consolidare ulteriormente la notorietà del brand Sanpaolo

sul territorio nazionale. Il Piano venne approvato dal Consiglio di Amministrazione della Banca all'inizio del 2004, circa due anni prima dell'inaugurazione dei Giochi, avvenuta nel febbraio del 2006.

Il programma era articolato su due grandi "aree" di lavoro: un'area "Relazionale e commerciale", per lo sviluppo di iniziative di prodotto, di segmento e di canale distributivo, e un'area "Immagine e comunicazione" per un ulteriore incremento della notorietà del marchio.

L'area "Relazionale e commerciale" comprendeva circa 25 iniziative con un impatto incrementale sul margine di intermediazione del triennio 2004/2006 stimato in circa 95 milioni di euro. Tra le iniziative sviluppate si devono ricordare il lancio delle carte prepagate "Soldintasca" (che consentì a Sanpaolo di diventare il 2° emittente in Italia dopo Bancoposta), l'apertura di filiali "temporanee" a supporto dell'operatività bancaria durante i Giochi, la realizzazione di alcune filiali "vetrina" caratterizzate da un lay out particolarmente innovativo, la sperimentazione dell'orario di operatività delle Filiali 7 giorni su 7 h. 8-21, l'avvio della vendita di biglietti per eventi sportivi tramite gli sportelli della Banca, l'organizzazione di un road show promozionale, denominato "Una città coi fiocchi" che, fra aprile e dicembre del 2005, toccò 23 città su tutto il territorio nazionale.

L'area "Immagine e Comunicazione" prevedeva iniziative di promozione pubblicitaria, di merchandising e di hospitality con un impatto sul margine di intermediazione stimato, sempre nel triennio 2004/2006, pari ad ulteriori 36 milioni di euro. Tra le innovazioni introdotte si devono ricordare la comunicazione istituzionale del Sanpaolo imperniata su una immagine di banca "umana" e "vicina" al cliente e realizzata con una comunicazione pubblicitaria che aveva come protagonisti, oltre ad alcuni atleti olimpici e paralimpici, anche numerosi colleghi della rete Filiali nonché i volontari di Torino 2006. Di particolare significato fu anche il programma di hospitality che coinvolse, nelle due settimane dei Giochi, oltre 3.250 clienti del Gruppo e uno staff dedicato di oltre 100 dipendenti.

Carlo Pontiggia

POSTFAZIONE

Gettando uno sguardo a ritroso, al termine della Storia appare doveroso soddisfare gli interrogativi che nel Prologo abbiamo rimandato a questa nota, che non vuol essere di commento ma di risposta, seppur sintetica, ai lettori che se li sono posti.

Per esempio: perché l'Associazione StudiStorici del San Paolo è stata costituita il 25 gennaio 2012? Per essere in sintonia fin dall'inizio con la data di nascita del San Paolo, esattamente nel 449° anniversario della fondazione della Compagnia di San Paolo di Torino, avvenuta il 25 gennaio 1563. Per i cultori di storia antica di Torino è infatti un bel pezzo di storia taurinense l'*Istoria della Venerabilissima Compagnia della Fede Catolica, sotto l'Invocazione di San Paolo nell'Augusta Città di Torino*, scritta – si pensi – un secolo dopo dal “conte e cavalier gran croce Emanuele Tesaurò”. Ci piace cogliere quest'occasione per segnalare che una storia così antica è stata ristampata nella Collana dei Quaderni dell'Archivio Storico della Compagnia “a cura di Anna Cantaluppi” nel 2003.

Ma come è sorta l'iniziativa di creare l'Associazione? Anche questa è una buona domanda, alla quale possiamo rispondere sinteticamente andando indietro di una manciata di anni. L'iniziativa è scaturita da alcuni sanpaolini “*Amici del Concorso 1953 ... e dintorni*”, in occasione della loro riunione conviviale annuale nel 2008. Per non ripeterci (abbiamo già detto nel Prologo dei valori vissuti al San Paolo), riteniamo di evidenziare, per ogni approfondimento in materia, unicamente il sito dell'Associazione www.studistoricisanpaolo.com, in cui sono riportate molte informazioni, a cominciare dallo statuto, con le caratteristiche istituzionali (attività, finalità e scopi perseguiti senza fini di lucro) fino al primario obiettivo, raggiunto ora con la pubblicazione della Storia.

E perché la Storia inizia dal 1946? Considerato l'obiettivo della Storia (far memoria del San Paolo e diffonderne i valori socioculturali, etici e di solidarietà)

è apparso significativo iniziare la narrazione dal 1946 per due ragioni o se si vuole coincidenze eloquenti. Il 1946 fu il primo anno del ritorno del San Paolo alla normalità istituzionale, dopo gli eventi bellici e il relativo commissariamento, proprio nello stesso anno in cui si celebrò un analogo ritorno, ma di impareggiabile importanza a livello nazionale, con l'inizio dei lavori dell'Assemblea Costituente, culminati con l'approvazione il 22 dicembre 1947 della Costituzione, entrata in vigore il 1° gennaio 1948.

Da ultimo, più che una domanda è una doverosa precisazione: i contributi richiesti dall'Associazione StudiStorici del San Paolo per la consegna del libro, dedotti spese e accantonamenti ai fini istituzionali, saranno devoluti all'Organizzazione di volontariato legalmente costituita, per la realizzazione di un'opera umanitaria, Fondazione F.A.R.O. (Fondazione Assistenza Ricerca Oncologica) di Torino.

FONTI DOCUMENTALI

La narrazione dell'evoluzione del San Paolo dagli anni 1946 al 2006 è stata possibile grazie alla cortese e preziosa concessione dell'**Archivio Storico della Compagnia di San Paolo** e dell'**Archivio Storico della Sede di Piazza San Carlo di Intesa Sanpaolo**, che hanno fornito ai coautori del volume, componenti del Consiglio Direttivo dell'Associazione StudiStorici del San Paolo, l'accesso alla documentazione originale e ufficiale relativa agli eventi del San Paolo narrati nel libro.

In particolare sono state visionate le seguenti fonti documentali, analizzando un numero complessivo di circa 67.000 pagine:

4.534	Lettere Circolari	(dal 1945 al 1971)
13.312	Comunicazioni	(dal 1945 al 1991)
12.881	Circolari	(dal 1945 al 2006)
2.559	“Riservate”	(dal 1945 al 1982)
60	volumi	(da 800 pag. cad.) di verbali di Consigli di Amministrazione (dal 1945 al 1991 – data di trasformazione in S.P.A)
61	fascicoli di	“Bilanci” dal 1945 al 2006
6	fascicoli di	“Bilanci sociali”.

Inoltre, “La Stampa” e “Stampa Sera” hanno permesso di estrapolare dal loro archivio tutti gli articoli riguardanti il San Paolo pubblicati dal 1946 al 2005 (per un totale di 763 articoli). Altre informazioni sono state infine acquisite da pubblicazioni citate nella “Bibliografia”.

BIBLIOGRAFIA

ABRATE M. *Istituto Bancario San Paolo di Torino, 1563-1963-IV Centenario*, Pozzo-Salvati-Gros Monti, Torino, 1963;

BARRAL. P. *Il San Paolo banca che cambia, una analisi*, Cooperativa Tip. Subalpina, Torino, 1980;

BELLAVITE PELLEGRINI C. *Una storia italiana- Dal Banco Ambrosiano a Intesa Sanpaolo*, Il Mulino, 2013;

BORSELLA V. *Il ruolo della formazione del personale nelle banche italiane*, Tesi di Laurea, Università degli Studi di Torino, 1981;

CANTALUPPI A. CRIVELLIN W. E., SIGNORELLI. B. (a cura di), *Le figlie della Compagnia. Casa del soccorso, Opera del deposito, Educatorio duchessa Isabella tra età moderna e contemporanea*, volumi I e II, Torino, 2011 , editi dalla Compagnia di San Paolo;

CAPPELLANO E. *Quelli di Via Monte- Il San Paolo di Torino nel dopoguerra*, Associazione Immagini per il Piemonte, 1999;

CINGOLANI S. e MARADINI G. *San Paolo: da Banco a Bank* , IPSOA, Milano, 1989;

CRIVELLIN W.E. e SIGNORELLI B. (a cura di), *Per una storia della Compagnia di San Paolo (1563-1853)*, Torino, tre volumi editi dalla Compagnia stessa negli anni 2004, 2005 e 2007;

FASOLO F. *L'Istituto di San Paolo di Torino dal 1945 al 1959*, Torino, 1960;

GIORDANO P. *I "censi" presso la Compagnia di San Paolo nei secoli XVIII e XIX*, Torino, 1997, edito dalla Compagnia stessa;

INAUDI S. *L'Associazione del Personale delle Opere Pie di San Paolo (1919-1926)*, Associazione Damasco-San Paolo, Torino, 2011;

LEVI F. (a cura di) *Le Case e le Cose. La persecuzione degli ebrei torinesi nelle carte dell'EGELI 1938-1945* Torino, 1998, edito dalla Compagnia di San Paolo, come il volume successivo;

LUPANO F. *La Compagnia di San Paolo e il servizio sanitario per i poveri nella Città di Torino 1814-1851*, Torino, 1999;

PALMISANO S. *Uguali e diverse? Due banche a confronto (Sanpaolo e Unicredit)*, Carocci Editore, Roma, 2006;

POZZATI S. «*Tutte sono opere di questo Ufficio*». *L'Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo: da quattro secoli vicino alle persone*, Torino, Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo Onlus, 2013.

PROLA PERINO R. *Storia dell'Educatario "Duchessa Isabella" e dell'Istituto magistrale statale "Domenico Berti"*, Torino, Centro Studi Piemontesi, 1980;

RICUPERATI P. *Il comportamento manageriale nelle aziende di credito*, Franco Angeli Editore, Milano, 1982;

SCIOLLA G.C. *The Royal City of Turin*, Torino, 1982, edito dall'Istituto Bancario San Paolo di Torino;

TESAURO E. *Istoria della venerabilissima Compagnia della Fede Cattolica, sotto l'invocazione di San Paolo, nell'Augusta Città di Torino*, a cura di CANTALUPPI A., Torino, 2003, edito dalla Compagnia di San Paolo;

VERRO T.C. *I beni degli altri. Gestione delle proprietà nemiche durante la II guerra mondiale in Piemonte e Liguria*, tesi di laurea in Storia contemporanea, relatore B. Bongiovanni, Università degli Studi di Torino, Facoltà di lettere e filosofia, a.a. 2002-2003.

L'Istituto di San Paolo di Torino dalle origini ai giorni nostri 1563-1936, Torino, 1937, edito dall'Istituto stesso, come i sette volumi successivi;

L'Istituto di San Paolo di Torino dalle origini ai giorni nostri 1563-1950, Torino, 1951;

L'Istituto di San Paolo di Torino dalle origini ai giorni nostri, Torino, 1968;

L'Istituto di San Paolo di Torino dalle origini ai giorni nostri 1960-1969, Torino, 1970;

L'Istituto di San Paolo di Torino dal 1944 al 1975, Torino, 1976;

L'Istituto Bancario San Paolo di Torino dal 1946 al 1975, Torino, 1976;

L'Istituto di San Paolo di Torino-Profilo, Torino, 1988;

Dal Monte di Pietà a Singapore: una storia di 425 anni, Torino, 1988;

Banca anni '90 : rapporto Arthur Andersen e Associazione Bancaria Italiana sul sistema bancario italiano nei prossimi dieci anni, a cura di Guido Feller, Marco Vigorelli IL Sole 24 Ore, Milano, 1986;

L'Archivio storico della Compagnia di San Paolo, a cura di CANTALUPPI A., Torino, 2008, edito dalla Compagnia stessa;

La Compagnia di San Paolo (1563-2013), volume primo:1563-1852, volume secondo: 1853-2013, a cura di BARBERIS W. con CANTALUPPI A., Giulio Einaudi Editore, Torino, 2013

INDICE DEI NOMI

Abel Matutes Juan	57.2002,7 – 58.2003,7
Abrate Mario	18.1963,1,2 – 19.1964,6
Arcuti Luigi	18.1963,2 – 29.1974,5 – 30.1975,6 – 32.1977,2 – 33.1978,9,10 – 34.1979,8 – 35.1980,9 – 56.2001,11
Arthur Andersen & Co.	38.1983, 1 – 42.1987,6,7 – 50.1995,7,12
Barberis Walter	18.1963,1
Bazoli Giovanni	61.2006,5
Beretta Ferdinando	9.1954,4 – 12.1957,8 – 29.1974,5
Bovetti Giovanni	18.1963,1
Bussolotto Pio	56.2001,11
Cantaluppi Anna	18.1963,1
Carli Guido	27.1972,5 – 27.1972,8
Castellino Onorato	59.2004,1
Chiamparino Sergio	59.2004,1
Coccioli Luigi	33.1978,10 – 34.1979,8 – 35.1980,9 – 38.1983,5 -
Coda Anton Dante	1.1946,2 – 5.1950,5 -10.1955,4 – 11.1956,6 -14.1959,6 -33.1978,9
Croce Benedetto	14.1959,6
Dellabona Umberto	12.1957
Einaudi Luigi	14.1959,6 – 17.1962,2 – 19.1964,5 – 29.1974,3
Fossati Maurilio	18.1963,1
Franco Zefferino	18.1963,1 – 40.1985,8 – 41.1986,7 – 42.1987,6 – 43.1988,7 – 46.1991,4 -
Gavarotti Giuliano	35.1980 – 12.1957
Gay Carlo	22.1967,10 – 35.1980,9 – 38.1983,4 – 40.1985,8
Giolitti Giovanni	29.1974,3
Grande Stevens Franco	59.2004,1

Guaraldi Carlo	22.1967,13 – 23.1968,7 – 24.1969,6 – 29.1974,5
Jona Luciano	14.1959,7 – 16.1961,4 – 18.1963,1 – 22.1967,3,5,13 – 23.1968,7 – 24.1969,6 – 32.1977,2 – 22.1978,9,10 – 34.1979,8 – 35.1980,8 – 40.1985,7 – 41.1986,7 – 42.1987,8 – 45.1990,5
Jozzo Alfonso	59.2004,1 – 60.2005,7
Maranzana Luigi	56.2001,11
Masera Rainer Stefano	56.2001,11 - 57.2002,7 – 8.2003,7
Mazzarello Giuseppe	46.1991,4
Modiano Pietro	59.2004,1
Moro Aldo	20.1965,5
Nespolo Ugo	56.2001,1 - 57.2002,7 – 58.2003,7 – 60.2005,8
Nixon Richard	26.1971,1
Pajetta Carlo	1.1946,2 – 2.1947,1 – 5.1950,5 – 9.1954,4 – 12.1957,8 – 14.1959,6 – 29.1974,5
Piano Renzo	61.2006,1
Profumo Alessandro	59.2004,1
Ratto Benedetto	33.1978
Riva Augusto	18.1963,1
Rossi Orazio	56.2001,11 – 59.2004,1
Rota Francesco	2.1947,1 – 12.1957,8 – 14.1959,6 – 16.1961,4 – 18.1963,1,2 – 19.1964,4,6 – 21.1966,2,8 – 22.1967,3,4,13 – 29.1974,5 – 33.1978,9
Rubatto Mario	35.1980,9
Salza Enrico	38.1983,5 – 56.2001,11 – 59.2004,1,7 – 60.2005,1,7 – 61.2006,5
Tesauro Emanuele	12.1957,51
Trabucchi Giuseppe	18.1963,1
Valletta Vittorio	18.1963,1
Zandano Gianni	38.1983,5 – 41.1986,7 – 42.1987,6 – 43.1988,7 – 46.1991,4 – 51.1996,2 – 52.1997,1

I COAUTORI

BORSELLA Valentino (Torino, 29/11/1942)

Laurea in Scienze Politiche, indirizzo Politico Sociale, conseguita presso l'Università degli Studi di Torino nel 1981.

Assunto all'Istituto Bancario San Paolo di Torino nel 1964, vi svolge la propria attività lavorativa fino al 1995 sviluppando il proprio percorso professionale in varie aree aziendali quali: Servizio Clienti privati e corporate (64-73), Servizio Organizzazione e Assistenza Filiali (73-81), Responsabile Amministrativo di un raggruppamento di Filiali (81-83), Servizio Personale, gestione e valutazione risorse (83-86), Responsabile della Formazione (86-88). Successivamente, con l'incarico prima di Direttore Generale e poi di Amministratore Unico, è distaccato presso la Pitagora S.p.A., società del Gruppo San Paolo con sedi a Cosenza, Roma e Milano che si occupava di Banche Dati economico-finanziari e Servizi telematici di corporate banking.

GALENO MELLUCCI Francesco (Torino, 12/12/1939)

Laurea breve in amministrazione e gestione del personale conseguita presso la LUISS Pro Deo di Roma a metà degli anni sessanta.

Assunto all'Istituto Bancario San Paolo di Torino nel 1958 svolge la propria carriera dapprima presso Filiali operative della Banca e successivamente presso il Servizio Personale in Sede Centrale ove amplia la propria esperienza professionale. Dopo qualche anno viene nominato Vice Direttore della Sede di Napoli dell'Istituto e dopo due anni rientra a Torino e frequenta un corso di qualificazione interno di elevato livello al termine del quale viene assegnato con l'incarico di Direttore Generale alla società LARFIN, Finanziaria interna del Gruppo Bancario con sede a Torino. Dopo circa tre anni, da questo incarico passa alla Direzione Generale della Società del Gruppo che gestisce l'attività di leasing, la LEASINT SPA. Lascia l'Istituto San Paolo di Torino nel 1996 con il grado di Condirettore Centrale dopo aver ricoperto, quale ultimo incarico, quello di Capo del Servizio Fidi.

LASAGNO Aldo (Cardè , 10/09/1951)

Diploma di Ragioniere conseguito a Torino presso l'Istituto Tecnico Luigi Einaudi.

Assunto al Sanpaolo nel 1970, dopo un'esperienza settennale presso la Sede di Via Monte di Pietà a Torino viene trasferito al Servizio Ispettorato in cui svolge l'attività di aiuto ispettore sino al 1979. Nello stesso anno, nel mese di agosto, viene trasferito presso la Filiale tedesca di Francoforte sul Meno, in qualità di responsabile dei rapporti con la sede centrale. Qui lavora per 5 anni partecipando alla costituzione dell'altra Filiale tedesca di Monaco di Baviera. Nel 1984 rientra in Italia presso il Servizio Bilancio in cui ha la responsabilità della redazione del Bilancio Consolidato di Gruppo, attività che svolge sino al 1995. A fine anno, nuovo trasferimento presso la Filiale di Londra, dove svolge il ruolo di responsabile della Contabilità e Bilancio e approfondisce la conoscenza dei mercati finanziari e dei nuovi strumenti "derivatives". Nel 1996 rientra a Torino presso Il Servizio Finanza e Tesoreria e diviene Responsabile della Risk Control Unit. Nominato Dirigente è assegnato al nuovo servizio Risk Management. Nel 2001, in seguito all'acquisizione del Banco di Napoli, viene trasferito presso il Banco, in qualità di responsabile del Servizio Risk Management e membro del Comitato Rischi di Credito e Rischi di Mercato. Nel 2003, nuovo incarico presso il Sanpaolo Esattorie in qualità di Responsabile Bilancio e Tesoreria. Infine, nel 2004, ultimo trasferimento presso la controllata Sanpaolo Bank (Suisse) di Lugano in qualità di Direttore Generale, dove rimane fino al 31 dicembre 2007.

NATA Roberto (Torino, 18/04/ 1939)

Diplomatosi Ragioniere nel 1958 presso il "Sommeiller" di Torino viene assunto nello stesso anno dal San Paolo.

Dopo tre anni di Filiale viene inviato a frequentare l'IPSOA –Istituto Post Universitario per lo Sviluppo dell'Organizzazione Aziendale e, al rientro, viene assegnato al Servizio Organizzazione dove rimane dal 1962 al 1975. Nei due anni successivi partecipa a stage di aggiornamento presso numerose filiali e nel 1978 rientra al Servizio Organizzazione dove rimane fino al 1985.

Dal 1986 al 1992 assume la responsabilità della "Gestione personalizzata di patrimoni mobiliari". Successivamente, dal 1992 al 1993, trasferito a San Paolo Holding

S.p.A. si occupa di problemi afferenti il risparmio gestito a livello di Gruppo. Nel 1993 – 1994, inviato presso la Banque Sanpaolo di Parigi, assume la carica di Vice Direttore della Direzione Finanza.

Nel 1994 viene inviato, con funzioni organizzative, presso Sanpaolo Lariano Bank di Lussemburgo dove rimane fino al 1997. Ivi, come dipendente, viene nominato Vice Direttore Generale, mentre nel terzo anno opera con contratto di consulenza. In quiescenza dal 31/05/1996.

OLDANO Ugo

Laurea in Economia e Commercio conseguita nel 1971 presso l'Università degli Studi di Torino. Svolge la propria carriera lavorativa presso l'Istituto Bancario San Paolo di Torino dal 1973 al 2007. Assegnato inizialmente al Servizio Segreteria Generale, poi denominato Servizio Segreteria Societaria con la trasformazione dell'Istituto in S.p.A., vi svolge la propria attività fino al 1993 assumendo la posizione di vicario del Responsabile e Segretario del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo. Viene quindi chiamato a ricoprire l'incarico di Capo del Servizio Acquisti e, negli anni successivi, di Capo del Servizio Cassa Centrale e del Servizio Tecnico e Provveditorato nonché di Responsabile del Progetto riguardante la realizzazione del Grattacielo destinato a nuova Sede della Banca, costruito su progettazione dell'Arch. Renzo Piano.

POLSINELLI Pietro (Frosinone, 15/6/1932)

Diplomato ragioniere nel 1952 all'Istituto Tecnico Commerciale Sommeiller, consegue la laurea in Economia e Commercio all'Università degli Studi di Torino nel 1968.

Dal 1953 sviluppa la propria attività lavorativa nell'Istituto Bancario San Paolo di Torino, prima all'Agenzia di Venaria Reale e poi All'Agenzia 4 di Torino. Dal 1961 al 1974 opera presso il Servizio Organizzazione – Ufficio Studi e successivamente viene trasferito al Servizio Bilancio e Programmazione, entrando a far parte della Direzione del Servizio in cui gli viene assegnata la responsabilità dei reparti “Rapporti con gli Uffici finanziari e Immobiliari”, “Gestione della

Tesoreria” e “Pianificazione aziendale e controllo di gestione”.

Nel 1979 gli viene conferito l’incarico di Capo del Servizio Bilancio, che dal 1° gennaio 1985 assume la denominazione di Servizio Bilancio – Contabilità e Consulenza Tributaria. In qualità di Direttore Centrale del Ruolo Unico, a seguito del riassetto istituzionale della banca, il 21 dicembre 1991 gli viene assegnato l’incarico di Capo del Servizio Bilancio e Controllo di Gestione nell’ambito dell’Istituto Bancario San Paolo di Torino S.p.a., ruolo che ricopre fino al novembre del 1992, data di collocamento in quiescenza.

Oltre all’attività svolta nel San Paolo, dal 1989 al 1998 ricopre incarichi di responsabilità in Consigli di Amministrazione e/o Collegi Sindacali di nove società nell’ambito del Gruppo Bancario San Paolo di cui vengono citate le seguenti: Sanpaolo Finance s.p.a. (sindaco effettivo), Gruppo Bancario San Paolo s.p.a. (consigliere), Sanpaolo Fondi-Gestioni Mobiliari s.p.a (Presidente del C.A.), Sanpaolo Invest SIM S.p.a. (consigliere), Crediop s.p.a. (sindaco effettivo).

TORCHIO Carlo (Chieri, 07/10/1929)

Laurea in Giurisprudenza conseguita nel 1958 presso l’Università degli Studi di Torino. Assunto all’Istituto Bancario San Paolo di Torino nel 1962, viene destinato al Servizio Consulenza Legale e Contenzioso per svolgere prevalentemente attività civilistica riguardante il recupero crediti in generale e la gestione delle cause passive per addivenire alla loro definizione anche in via transattiva. Ha svolto la sua attività di legale sempre presso il citato Servizio, ricoprendo da ultimo, con la qualifica di Vice Direttore Centrale, la carica di Capo del Servizio Contenzioso Legale fino al 1992 data di collocamento in quiescenza.

VERRO Tullio Claudio (Torino, 16/02/1938)

Laurea in Storia Contemporanea conseguita presso l’Università degli Studi di Torino. Assunto presso l’Istituto Bancario San Paolo di Torino a fine 1959, ha prestato la sua opera, per i primi 18 anni, presso il Servizio Credito Fondiario nei vari ruoli fino ad essere responsabile degli Uffici Istruttoria e Segreteria. Dopo un anno di stage presso la Sede di Milano è stato, per i restanti 18 anni

di servizio, designato come Direttore di numerose Filiali dell' Istituto, l'ultima delle quali la Sede di Via Monte di Pietà. Collocato in quiescenza nel 1996 ha ancora svolto la carica di Consigliere di Amministrazione nella società del Gruppo San Paolo Valtur Spa.

