

IL RAPPORTO DI GIOVANNI MALAGODI PER LA RIORGANIZZAZIONE DELLE FILIALI COMIT

È un libro che fa riflettere, il recente (settembre 2010) “Dalla crisi allo sviluppo. Scritti per la riorganizzazione delle filiali Comit 1934-1935”, ottimamente curato da Francesca Pino e Francesca Gaido, per le sempre precise edizioni Aragno.

È un libro che si basa principalmente su un ampio, articolato, sovente innovativo lavoro di Giovanni Malagodi⁽¹⁾ al tempo giovane procuratore addetto alla Direzione centrale della Banca Commerciale Italiana (Comit): il “Rapporto per la riorganizzazione delle filiali Comit”, un dattiloscritto di centosessantanove fogli, ben supportato da analisi empiriche e della principale concorrenza, molto dettagliato, pervasivo di tutta l’operatività di filiale, scritto - per quanto possibile, vista la complessità e il tecnicismo della materia - in modo scorrevole, pervaso da una visione complessiva molto chiara dell’attività bancaria classica e da un generale buon senso.

Il “Rapporto” è riportato nei Verbali del Comitato della Direzione Centrale della Comit; esso fu esposto nella sua interezza - sabato 13 e lunedì 15 ottobre 1934 - al Comitato della Direzione Centrale, e il 17 ottobre in forma succinta al Comitato Esecutivo, ottenendo in entrambi i casi l’approvazione.

Il piano per la riforma delle filiali italiane costituisce in Comit la prima esposizione sistematica della materia, base di tutta l’opera riorganizzativa della rete delle filiali; da ciò discende il suo carattere fondante per la storia della Banca, e più in generale per la storia dell’impresa bancaria in Italia.

Lo scritto rappresenta un’eccezione nell’ambito delle comunicazioni interne alla Banca, per la sua estensione ben superiore alla norma; un imponente indice aiuta nella lettura e nella comprensione: è in certo modo un sunto e uno schema della materia, che rispecchia “l’impostazione umanistica di Malagodi e la ferrea logica del suo pensiero”.

Il “Rapporto” è composto di diciotto capitoli di dimensioni differenti: si parte dalla diagnosi

delle carenze strutturali della rete di filiali italiana e del funzionamento all’interno di ciascuna unità - *pars destruens*, “as is” direbbero i consulenti di oggi - basata su analisi della reale situazione delle filiali, condotte in precedenza. Malagodi dà prova delle sue capacità di rintracciare al di sotto della multiforme e variegata realtà le “cause prime” del malfunzionamento della Banca: “eccessivo accentramento di responsabilità, di facoltà deliberative e di attività esecutive” nella figura del direttore di filiale, “insufficiente utilizzo, in seno alle Direzioni, di Condirettori e soprattutto di Vice Direttori”, “mancanza o inorganicità della divisione della clientela in seno alle singole Direzioni” e “mancanza di sistemi diretti a stabilire dei metodici contatti laterali tra funzionari”. Molto debole era anche valutata la formula della sub-agenzia o sportello staccato, privo di una struttura produttiva completa e non più rispondente alle nuove esigenze operative e di sviluppo: “un vestito troppo stretto che o si sdrucisce malamente o lega i movimenti di chi lo porta”.

Nella prima parte del “Rapporto” è riservato un ruolo importante anche ai servizi esecutivi e contabili di filiale: la novità suggerita - l’accentramento contabile regionale - è di ampia portata, perché andava a modificare in profondità l’originaria struttura periferica della Comit.

Dall’analisi dei “mali” l’autore fa poi discendere per logica conseguenza i rimedi, che sono individuati nell’organica ripartizione tra i funzionari di filiale della clientela, classificata per categorie economiche, e nel “decentramento” di funzioni e di responsabilità a favore delle “Direzioni locali”. Nella *pars costruens* - “to be” per i consulenti dei nostri giorni - viene illustrato come questi due concetti si traducano nella prassi operativa, sia a livello di organizzazione degli uffici, che di procedure operative e di mansioni professionali delle risorse umane. Lo sguardo si rivolge principalmente ai due cardini del lavoro bancario: i servizi Sviluppo (mantenimento della clientela in essere e acquisizione di nuova) e Rischi (esa-

me del merito di credito). Per il primo mancava in molte filiali tale funzione e bisognava quindi definirla e crearne il relativo impianto; per il secondo invece occorreva migliorare la tecnica di valutazione delle singole proposte, di cui nel testo sono gettate le basi. Consapevole dell'importanza del "fattore umano" l'autore si sofferma su ogni singola figura di direzione, per definirne con precisione le competenze, e per evitare così l'evasione di responsabilità.

Malagodi non si limita ad esporre una panoramica generale della materia, ma svolge una trattazione completa, diffondendosi, a volte, negli aspetti più tecnici: si trattava di uscire dal generico e di ridefinire la struttura di filiale nella sua completezza, incluse le procedure esecutive; il discorso ne risulta inevitabilmente appesantito, anche per la complessità di molti argomenti.

Se Malagodi fa ampio ricorso ai meccanismi organizzativi, è però ben lungi dall'attribuirvi valore assoluto e definitivo: "certe frecce all'indirizzo di certi funzionari - scriverà poco dopo - hanno più per bersaglio la natura umana in generale che non l'una o l'altra forma di organizzazione bancaria"⁽²⁾.

Le profonde innovazioni contenute nel "Rapporto", nonostante l'immediata approvazione da parte degli organi direttivi della Banca nell'ottobre 1934, si diffusero lentamente e con fatica: il conservatorismo delle burocrazie consolidate, la difficoltà dei tempi e anche, per alcuni aspetti, le proteste sindacali fecero sì che le nuove norme entrarono nella fase applicativa soltanto nell'esta-

te-autunno del 1935; nel 1937 solo 79 filiali (su un totale di circa 190) erano state riformate. Peraltro, molte delle norme e delle prassi contenute nel "Rapporto" si sono in seguito diffuse tra le imprese bancarie italiane, anche in quelle di dimensione più piccola rispetto alla Comit.

In conclusione, il "Rapporto" contiene alcune questioni fondamentali - e che lo restano anche oggi - per l'organizzazione dell'attività di banca commerciale, questioni che sono analizzate in modo approfondito, con lucidità e competenza; chiaramente, l'enorme sviluppo delle tecnologie informatiche e di diffusione delle informazioni fa sì che oggi le soluzioni siano profondamente diverse; tuttavia, non sarebbe male se alcuni consulenti in attività e processi bancari e anche alcuni operatori dei settori organizzativi delle banche sfogliassero per qualche momento questo libro.

CAMILLO VENESIO

NOTE

(1) Le doti di Giovanni Malagodi erano state notate fin dall'inizio della sua carriera in Comit dal Capo del Personale, che scriveva nel 1927 al Direttore della filiale di Venezia e istruttore dei giovani quadri: "Laureato ultimamente all'Università di Roma, in modo lusinghiero, conosce l'inglese come un inglese colto, parla e scrive correntemente il tedesco, ha aspetto e modi signorili, atteggiamento remissivo e modesto, intelligenza pronta. Insomma, se manterrà le promesse una *rara avis*. Si chiama Giovanni Malagodi, è figlio del nostro Consigliere d'Amministrazione, sen. Dr. Olindo, e questo titolo ch'io pensatamente Le rivelo per ultimo, non ha avuto influenza apprezzabile sulla nostra decisione di accogliere il giovane Malagodi nelle nostre file".

(2) Lettera a Luciano Artico, addetto alla contabilità della filiale di Treviso, 18 ottobre 1934.