

I VERTICI DELLA BANCA dal 1969 al 1999

La Direzione Centrale

La narrazione che abbiamo svolto qualche mese fa sul sito “Piazza Scala” circa gli assetti della Banca Commerciale dal 1969 al 1999, non poteva prescindere, in una fase successiva, dall’identificazione dei massimi vertici che contribuirono agli importanti risultati di un Istituto che fu tra i primi del mondo e dai principali avvenimenti che caratterizzarono il trentennio. A quei personaggi vanno associate, ovviamente e anche con maggior merito, le decine di migliaia di Dipendenti che diedero, in Italia e all’Estero, un’ammirevole testimonianza di professionalità e di dedizione al lavoro.

La vita di un’istituzione passa anche attraverso gli uomini che interpretano la politica aziendale, specie nei momenti più espressivi delle sue vicende.

Gli anni, appiattiti nella memoria, possono apparire ex post tutti uguali. Eppure, negli accadimenti della Comit del secondo dopoguerra, alcuni anni tra quelli esaminati acquisiscono, a una rilettura critica, un significato particolare.

Il 1967, per esempio, quando Francesco Cingano divenne Amministratore Delegato, incarico che mantenne sino al 1986, segnando un’epoca dell’Istituto con uno stile sobrio e riservato.

Il 1972, quando il nume tutelare dell’Azienda, il Comm. Raffaele Mattioli, dovette lasciare con profondo dispiacere la guida della sua creatura prediletta a Gaetano Stammati, uno stimato professore, estraneo tuttavia alla vita e alla tradizione della Banca. Fu Cingano a mantenere compatto il management dinanzi a quella che fu considerata un’intrusione della politica, riprendendo le fila nel 1974, allorché Stammati lasciò per diventare Ministro di uno dei tanti Governi Andreotti. Con un’abile manovra, Cingano favorì le successioni al ruolo di Presidente attraverso promozioni interne (Innocenzo Monti e poi Antonio Monti, simili nei cognomi, ma non parenti tra di loro).

Il 1988, quando ebbe fine la contesa iniziata nel 1966 tra Cingano e Braggiotti, con la nomina del secondo, banchiere internazionale con una visione più aggressiva del ruolo della Banca rispetto al low profile del suo avversario.

Il 1990, quando Mario Arcari fu affiancato da Luigi Fausti quale secondo Amministratore Delegato. Si diffusero, allora, voci sulle amicizie di Fausti, in particolare con Massimo Pini, consigliere dell’IRI in quota socialista. La Commerciale, da metà degli anni trenta, era controllata dalla finanziaria di Stato, anche se per decenni aveva potuto godere di una larga autonomia decisionale. Ma, alla fine del secolo breve, iniziò a manifestarsi la volontà dell’azionista di riferimento di mettere il cappello su una controllata strategica, da sempre refrattaria ai compromessi dei salotti romani. Se pure la diceria dei condizionamenti fosse mera dietrologia, è certo

però che nelle cronache della Comit non erano stati mai fatti ragionamenti del genere e che quella nomina inattesa suscitò una certa sorpresa.

Il 1994, l'anno della nefasta privatizzazione della Banca, voluta dal Governo del tempo, interessato a fare cassa vendendo i gioielli della corona, assecondato in ciò da Mediobanca, pronta a tutto per perpetuare spregiudicatamente il suo potere. Si attuò, in effetti, da parte di Enrico Cuccia e Giuseppe Maranghi una specie di "controrivoluzione preventiva" per neutralizzare possibili alleanze tra Piazza Scala e il Credito Italiano, in grado di ribaltare i rapporti di forza nella finanza italiana. In quella delicata fase, Luigi Fausti, l'Amministratore Delegato pro tempore, si schierò con Mediobanca e contribuì a rompere il fronte interno orientato verso un azionariato pubblico e indipendente. Prevalse, purtroppo, il progetto di Piazzetta Filodrammatici di costituire un nocciolo duro d'imprenditori del Nord che rispondesse direttamente al potente sponsor. Mentre Fausti fu premiato con la Presidenza della Commerciale, altri personaggi di rilievo della struttura furono, di fatto, liquidati o preferirono lasciare il campo, contribuendo all'impoverimento del superstite gruppo di comando.

E, infine, il 2001 quando, nella tragica notte del 30 aprile, l'ultima dirigenza apicale dovette assecondare, forse anche nell'illusione di conservare provvisori poteri personali, l'incorporazione definitiva dell'Istituto nel Gruppo Intesa.

Quando si parla speciosamente del declino della Banca Commerciale alla fine degli anni Novanta, appare opportuno replicare con le parole dello studioso Fulvio Coltorti che, negli Annali della Fondazione Ugo La Malfa (vol.XIX, 2004) riferiva: *"quando si rivedono i bilanci, balza agli occhi lo sviluppo notevole della componente patrimoniale della Banca: dal 1967 al 1987 il totale attivo si è moltiplicato per venti, ma il patrimonio netto è ben sessanta volte il dato di partenza..."*.

Proveremo adesso a verificare movimenti e situazioni, ricordando che avremo come fonte la sequenza dei Libri Firme dell'epoca, integrandola con notizie ufficiali raccolte in diversi archivi o tratte da alcuni scritti che parlano della Banca Commerciale Italiana di allora.

Dagli anni ottanta in poi faremo qualche accenno anche all'iter che i Capi avevano percorso, per assumere i compiti di responsabilità connessi agli elevati gradi conseguiti. Per il primo decennio, non sempre abbiamo potuto individuare i precisi incarichi precedenti. Saremo grati a quanti, con un esercizio di memoria, vorranno completare, con le loro osservazioni, il nostro elaborato.

Iniziamo, a tal punto, il racconto, ricordando preliminarmente che con il Presidente, dott. Raffaele Mattioli, collaboravano, dalla metà degli anni sessanta, gli Amministratori Delegati Carlo Bombieri e Francesco Cingano. Francesco Cingano, ferrarese di origine, era entrato in Banca a Padova nel 1946, un mese prima di conseguire la laurea in Giurisprudenza. Nel 1947 era al Servizio Filiali, alle dipendenze dell'Amministratore Delegato di allora, Corrado Franzì. Preso a

benvolere da Mattioli, fu vicedirettore a Torino, direttore a Udine (1954) e, infine, inviato per un triennio alla Filiale di Casablanca, per rientrare nel 1962 come direttore della sede di Milano. Condirettore Centrale a fine '65, poi Direttore Centrale e capo del Servizio Filiali, dal giugno del 1967 prese il seguito di Maceo Rossi come Amministratore Delegato. La sua permanenza in Comit durò quarantadue anni, di cui ventuno al vertice, come Amministratore Delegato prima e Presidente poi. Nel 1988 fu chiamato alla Presidenza di Mediobanca, carica che mantenne per altri quindici anni. Si spense nel 2003. Quanto a Carlo Bombieri, era un capo carismatico, in azienda dal 1938, conoscitore profondo dei mercati e legatissimo a Mattioli. Era stato, con altri, tra i collaboratori più attivi a Roma nel 1944, impegnato a dirigere da lontano la Banca durante l'occupazione tedesca del Nord Italia. Quando il Comm. Mattioli, per volontà della politica, dovette passare la mano nel 1972, era stato candidato per la sua successione, ma non risultò gradito all'I.R.I. Pare volesse dimettersi in Assemblea, ma fu convinto a restare. Andò però via dalla Banca Commerciale pochi mesi dopo, con effetto dalla data di approvazione del bilancio. I risultati ottenuti negli anni della gestione Bombieri-Cingano avevano sistematicamente premiato la loro politica di rigore e prudenza e l'Istituto era, oltre che unanimemente apprezzato, in continua crescita. E se l'espansione territoriale nel Paese era frenata dalle restrittive regole della Banca Centrale, crebbe fortemente l'attività oltre i confini: alla storica Sudameris fu affiancata una rete diretta in tutti i continenti e furono costruite alleanze e acquisite partecipazioni che resero la Comit la più internazionale nel panorama delle banche italiane.

- 1969: nell'anno di avvio della nostra rilevazione, gli Amministratori Delegati, come detto, erano Bombieri e Cingano; il Segretario Generale si chiamava Emilio Brusa. Il 1969 era stato un anno di espansione esterna. Fu acquisito, infatti, il pacchetto di maggioranza (86%; trentotto sportelli) del Banco di Chiavari e della Riviera Ligure e l'intero Banco Fratelli Ceruti di Genova. In quell'anno entrò nell'orbita Comit anche la Banca di Legnano, allora quotata al "ristretto". La Banca di Legnano era un Istituto locale, costituito sin dal 1887, ben inserito nell'area della Brianza. All'estero era stata inaugurata la Filiale di New York. I Direttori e i Condirettori Centrali erano dodici (di qui, la scontata immagine dei "dodici apostoli" che affiancavano il Maestro della Banca, il Comm. Mattioli). I Direttori Centrali dell'epoca erano Enrico Braggiotti (ai Titoli), Vittorio Corna (al Personale), Innocenzo Monti (alla Contabilità e Bilancio), Antonio Monti, Luigi Parodi (Crediti) e Alberto Righi (Esteri). I Condirettori Centrali erano Giuseppe Osio, Giuseppe Russo (preposto al Servizio Filiali Italiane), Giandomenico Sertoli, Sergio Siglienti, Mario Tassi (Direttore anche della Sede di Milano) e Giovanni Vernocchi (sovrintendente al Legale e Tributario). Tra gli immediati ricalzi, con i gradi di Direttore tout court, si rilevavano Enrico Baracchi, Luigi Chiericati, Raimondo Orrù, Luigi Poli, Gianfranco

Saglio. Molto spesso queste “seconde linee” ottennero, per cooptazione, il massimo riconoscimento di carriera interna. Dietro di loro cominciarono a far capolino i nomi di Claudio Pasquinelli, Pasquale Todeschini, Giuseppe D’Andria, Italo Rossi, Enzo Dall’Aglio. Il capo dell’Ispettorato era Achille Beretta; all’Ufficio di Roma era preposto Giuseppe Gatti. Il Centro Parma era diretto da Amedeo Calzoni; il suo vice era Mario Curti. Il numero dei Dipendenti medi era stato pari a 11.239; l’utile di bilancio ammontò a 4.396 milioni netti (fonte, anche in seguito, per questi dati e per le partecipazioni: Archivio Mediobanca, Calepino dell’Azionista).

- 1970: il Libro Firme registrò la promozione a Direttore Centrale di Giuseppe Russo, detto Puccio, in seguito Amministratore Delegato. Il Dott. Russo era figlio di Luigi Russo, tra i più importanti critici letterari del Novecento. Questo Dirigente, di elevata cultura, nei colloqui con gli aspiranti Funzionari tendeva a verificare piuttosto le attitudini umane dei candidati e non soltanto le loro conoscenze tecniche. Tra i Condirettori Centrali fece, quell’anno, il suo esordio l’Avv. Giulio Restivo, già alla guida del controllato Banco di Credito del Perù, figlio dell’ex direttore di Palermo, Antonino, imparentato con Franco Restivo, in seguito Ministro agli Interni della Repubblica. L’Avv. Giulio fu messo a capo del Servizio Titoli Borsa. I Direttori Centrali divennero così sette, contro cinque Condirettori (il Comm. Tassi, uscito per pensionamento, non era stato sostituito). Tra i principali rincalzi compariva Ermete Alvisi, ex Direttore della Sede di Genova, nominato poi nel corso dell’anno Condirettore Centrale. Invariati gli assetti del Centro Parma e della Rappresentanza di Roma. Anche nel 1970 era proseguita la politica di espansione della Comit attraverso l’apertura di nuovi sportelli e l’acquisizione di alcune agenzie toscane dalla Banca Bertolli di Lucca. Il 1970 fu l’anno della quotazione in Borsa del titolo Comit, per il tramite di Mediobanca, che permise di ottenere direttamente dal mercato i fondi per lo sviluppo che l’IRI, detentore del capitale all’89,9%, sistematicamente negava. (Dipendenti medi 11.500; utile netto 5.855 milioni).

- 1971: fu l’ultimo anno di Presidenza del Comm. Raffaele Mattioli che lasciò nel 1972 la più alta poltrona a Gaetano Stammati per morire, tra i rimpianti sinceri di tutti, nel 1973. I Direttori Centrali erano sette; uguale il numero dei Condirettori (si erano aggiunti ai precedenti Gianfranco Saglio e, come anticipato, Ermete Alvisi). I “dodici apostoli” erano lievitati a quattordici. L’ultimo Bilancio di Mattioli chiuse in nero per 6.029 milioni: il Personale a fine anno era pervenuto a 12.067 unità.

- 1972: fu il primo anno di Presidenza di Gaetano Stammati, già Ragioniere Generale dello Stato, designato dall’IRI, la finanziaria di Stato che, in qualche modo, riprendeva il controllo di una partecipata molto incline all’autonomia durante il lungo governo di Mattioli. L’Avv. Gianfranco Saglio divenne il nuovo Segretario del Consiglio al posto di Emilio Brusa. Immutato, nel complessivo numero di quattordici,

il quadro dei Direttori e Condirettori Centrali, come pure il parterre dei Dirigenti di grado più elevato nella fascia immediatamente successiva. Il numero dei dipendenti medi era stato di 12.439; l'utile netto 6.116 milioni. Da una prima ricognizione dei titoli in portafoglio si rilevavano le seguenti partecipazioni: BCI Holding 100%; Banca della Svizzera Italiana 47,3%; Banca di Legnano 52,3%; Banco di Chiavari e della Riviera Ligure 93,6%; Banco San Marco 26,7%; Credito Fondiario Spa 33,3%; Mediobanca 18,1%.

- 1973: Carlo Bombieri aveva lasciato l'incarico di Amministratore Delegato ad Antonio Monti, che affiancò in tal modo e per un lungo periodo Francesco Cingano. A seguito dello scalettamento del dott. Monti, i Direttori Centrali restarono in sei; quanto ai Condirettori, cessò dal servizio Giuseppe Vernocchi. Fu numericamente sostituito da Ercole Ceccatelli, Direttore di Sede Milano. Statico il quadro dei rincarzi più immediati. Presso la Rappresentanza di Roma l'Avv. Pasquale Todeschini occupò il posto di Giuseppe Gatti. Invariato il CAE. (Dipendenti medi 13.282; utile netto 6.617 milioni).

- 1974: confermati il Presidente e gli Amministratori Delegati, restò immutato anche l'assetto della restante governance della Banca, compresi il Centro Parma e la Rappresentanza di Roma. Alle spalle dei tredici Direttori e Condirettori Centrali s'inserì nella prima fascia di dirigenza, ai crediti, l'ex Direttore di Torino, Saverio Molino. Compariva in portafoglio la partecipazione del 59,04% in Banca Commerciale Italiana France. Il Personale era cresciuto sino a 14.980 unità; l'utile di bilancio fu pari a 7.982 milioni netti.

- 1975: i Direttori Centrali divennero otto, per la promozione al ruolo di Giuseppe Osio e di Giulio Restivo. I Condirettori Centrali si ridussero a cinque (Alvisi, Ceccatelli, Saglio, Sertoli e Siglienti). L'Ufficio di Rappresentanza di Roma faceva capo ancora all'Avv. Todeschini; il Centro Parma era sempre guidato da Amedeo Calzoni, coadiuvato da Mario Curti. (Dipendenti medi 16.222; utile netto 9.287 milioni).

- 1976: il Consiglio d'Amministrazione presentò una rilevante novità. Uscito il prof. Stammati, la Presidenza toccò a una risorsa interna, il capo della Contabilità Generale Dott. Innocenzo Monti. Il numero dei Direttori Centrali ridiscese a sei (erano usciti, non rimpiazzati, il citato Innocenzo Monti e Luigi Parodi). Tra i Condirettori Centrali (sei) si registrò la new entry di Luigi Chiericati alla Contabilità e Bilancio. La lista d'attesa era formata dai Direttori Enrico Barbier, Dino Bestetti, Giuseppe D'Andria, Saverio Molino, Raimondo Orrù, Luigi Poli. Nessuna variazione per gli Uffici della Capitale e per il Centro Contabile. (Dipendenti medi 16.222; utile netto 9.287 milioni).

- 1977: i Direttori Centrali divennero nove, per lo scalettamento di Ermete Alvisi, Gianfranco Saglio, Giandomenico Sertoli e Sergio Siglienti. Nel frattempo, aveva lasciato l'Istituto Giuseppe Osio. I Condirettori Centrali erano solo quattro: andato via Ceccatelli, passato prima alla Montedison come responsabile alla finanza di quel colosso industriale e poi a un altro Istituto bancario (dopo vari incarichi di rilievo finì la sua carriera come Amministratore Delegato del Banco di Roma), a Luigi Chiericati si affiancarono Filippo Minolfi, Direttore di Sede Milano, Raimondo Orrù e Pietro Rastelli, già Direttore della Sede di Roma, dove era stato sostituito da Andrea Tonelli. (Dipendenti medi 17.048; utile netto 10.210 milioni).
- 1978: il numero dei Direttori Centrali ridiscese a otto, per l'uscita di Giandomenico Sertoli; i Condirettori Centrali erano divenuti sei, per l'ingresso di Giuseppe D'Andria (Organizzazione) e Luigi Poli (Immobili). Tra i primi ricalzi, oltre a quanti citati in precedenza, compariva il dott. Ferdinando Bonicalza, in seguito responsabile del comparto Contabilità e Bilancio. (Dipendenti medi 17.293; utile netto 16.743 milioni).
- 1979: in quell'anno la principale novità fu costituita dal passaggio del Condirettore Centrale Pietro Rastelli alla Capogruppo I.R.I., presso la quale assunse il fondamentale ruolo di Direttore Finanziario. Il dott. Rastelli fu inoltre chiamato a far parte, dal 1980, del Consiglio d'Amministrazione della Banca. Restavano insediati i medesimi otto Direttori Centrali e i cinque Condirettori precedenti. In Piazza Scala, col grado di Direttore, era approdato intanto, da Roma, l'Avv. Pasquale Todeschini, destinato poi alla guida del Personale. In sua vece, alla Rappresentanza era stato destinato Luigi Gaglio, con Alberto Agostini numero due. (Dipendenti medi 17.862; utile netto 18.953 milioni).
- 1980: I Direttori Centrali erano sempre otto; divennero, invece, sei i Condirettori Centrali per la promozione al rango di Saverio Molino. Alle spalle, un nutrito nucleo di Direttori era costituito da Enrico Barbier, Ferdinando Bonicalza, Paolo Cucchiarelli, Ferruccio Nuvolari, Ugo Sardelli e Pasquale Todeschini. I Dipendenti medi erano 18.124; utile netto si attestò a 22.788 milioni. Le partecipazioni bancarie della Comit erano, in quel momento, le seguenti: Banco Chiavari 94,12%; Banca di Legnano 53,05%; Credito Fondiario 33,29%; Sudameris 33,01%; Banco San Marco 25,72%; Banca della Svizzera Italiana 22,76%.
- 1981: avvenne un cambio di Presidenza al vertice dell'Istituto. Uscito Innocenzo Monti, questi fu sostituito dall'ex Amministratore Delegato Antonio Monti. Ad Antonio Monti subentrò come Amministratore Delegato Giuseppe Russo,

che affiancò il dott. Cingano. I Direttori Centrali restarono in sette, da otto; i Condirettori Centrali divennero sette (da sei): furono promossi Enrico Barbier (Estero) e Carlo Cammilli, divenuto nel frattempo Direttore di Sede Milano al posto di Filippo Minolfi. Cammilli aveva svolto numerosi incarichi nella Rete Italia; l'ultima direzione era stata quella della Sede di Roma. Tra i Direttori di spicco ai piani superiori di Piazza Scala spuntò nel frattempo Mario Arcari, proveniente da New York. Alla Rappresentanza si verificò un cambio della guardia: Giorgio Winteler divenne il titolare dell'incarico al posto di Gaglio, coadiuvato da Alberto Agostini. In quell'anno fu costituita la B.C.I. Canada. A dicembre fu quotato al Ristretto il Banco di Chiavari e della Riviera Ligure, istituto rientrante nel perimetro della Banca Commerciale. Il Presidente era Ermete Alvisi, Direttore Generale divenne Ferruccio Nuvolari, già alla guida delle Filiali di Ferrara, Bergamo e Venezia. I Dipendenti medi della Comit erano stati 19.432; l'utile netto si era cifrato in 42.129 milioni.

- 1982: uscì dalla scena, in quell'anno, un personaggio che aveva avuto una forte influenza nell'Istituto come Vittorio Corna, capo del Personale per un lungo periodo e ispiratore d'iniziative culturali legate alla sua passione per la pittura contemporanea. I Direttori Centrali restarono in sei; otto invece i Condirettori Centrali per l'ingresso dell'Avv. Pasquale Todeschini, nuovo responsabile delle Risorse. Invariate le seconde linee. A Roma Alberto Agostini prese il posto di Winteler, rientrato come Direttore di sede al Servizio Estero; al CAE Enzo Dall'Aglio sostituì Amedeo Calzoni. (Dipendenti medi 20.116; utile netto 50.535 milioni). In quell'anno fu portato a bilancio l'intero capitale della Long Island Trust Company (LITCO), una banca americana con una filiale a Manhattan, valorizzata per ben 159,9 miliardi di lire. A dirigere la partecipata andò Arcari, lasciando la direzione di New York ad Abelli. La LITCO cambiò poi nome in North American Bank Corporation (Nabac). Il cespite fu venduto nel 1986 con un'importante plusvalenza alla Bank of New York. Venne inoltre acquisito il 55% della Société Européenne de Banque (SEB) in Lussemburgo.

- 1983: le principali novità al vertice riguardarono il pensionamento dell'Avv. Saglio (che continuò, comunque, a svolgere i compiti di Segretario del Consiglio), la promozione di Filippo Minolfi a Direttore Centrale e la messa a riposo di Raimondo Orrù. I Direttori e Condirettori Centrali divennero nuovamente dodici (sei e sei), come parecchi anni prima. La responsabilità dell'Ufficio di Rappresentanza di Roma, per l'uscita di Agostini, toccò a Italo Comin, in precedenza Direttore di Palermo. Il vice era Alessandro Baracchi. A Parma si registrò, dopo molti anni di vicariato, l'uscita di Mario Curti, sostituito da Bruno Gallani che coadiuvò Enzo Dall'Aglio nella guida del Centro. (Dipendenti medi 20.146; utile netto 55.699 milioni).

- 1984: dopo un interminabile periodo di attesa, Enrico Braggiotti diventò Amministratore Delegato al posto di Giuseppe Russo, stabilendo una diarchia con l'inamovibile Francesco Cingano. Il numero dei Direttori Centrali calò a cinque; salì a sette quello dei Condirettori Centrali per l'ingresso di Ferdinando Bonicalza (Contabilità e Bilancio). I Direttori "addetti" diventarono otto. Erano, precisamente, Giorgio Botti, Ettore Ferrandis, Gian Paolo Minardi, Ottavio Pasquinelli, Edo Poloni, Franco Riolo, Italo Rossi e Ugo Sardelli. Invariati gli assetti dell'Ufficio di Roma e del C.A.E. (Dipendenti medi 20.020; utile netto 91.215 milioni).
- 1985: i Direttori Centrali ridiventarono sei a seguito della promozione al grado superiore di Carlo Cammilli e di Pasquale Todeschini e all'uscita di Ermete Alvisi, che restò alla guida del Banco di Chiavari e della Riviera Ligure. Tra i sette Condirettori Centrali, di rilievo l'ingresso di Mario Arcari, un dirigente con una lunga permanenza all'estero. Assieme a lui furono promossi Enrico Beneduce e Luigi Fausti, forti, questi ultimi, di esperienze di rilievo maturate presso la Rete Italia. Ad Arcari toccò il Servizio Estero, a Beneduce il Titoli Borsa e Fausti andò a rinforzare l'Area Crediti. (Dipendenti medi 19.495; utile netto 101.276 milioni). In quell'anno fu acquisita la partecipazione del 42% nella Compagnie Monegasque de Banques di Montecarlo.
- 1986: l'Avv. Restivo aveva lasciato l'Istituto per raggiunti limiti d'età; furono nominati Direttori Centrali Enrico Beneduce e Ferdinando Bonicalza, portando il numero degli eletti a sette. I Condirettori Centrali restarono in cinque, per l'uscita di Saverio Molino e lo scalettamento verso l'alto di Beneduce e Bonicalza. L'unico rimpiazzo tra i Condirettori fu costituito da Gian Giacomo Faverio, uomo di spicco della Rete e Direttore di Sede Milano. Tra i principali ricalzi fecero la loro apparizione Artemio Massari (per l'Ispettorato), Carlo Tamborini (per il Servizio Filiali), Luigi Vercellini (Scambi Commerciali) e Armando Zanetti (Titoli Borsa). Alla Rappresentanza di Roma, al posto di Comin, divenne responsabile il vice Alessandro Baracchi, coadiuvato da Flavio Argentesi, proveniente dal Servizio Personale. Immutata la direzione del C.A.E. I Dipendenti medi risultarono 19.367; l'utile netto fece un balzo a 276.298 milioni, ex 101.276 dodici mesi prima, in virtù di un dividendo straordinario di 72,4 miliardi ricevuto dalla Banca Commerciale Italiana Holding e plusvalenze per 52,6 miliardi derivanti dalla vendita di partecipazioni e titoli azionari acquisiti in periodi precedenti, anche attraverso consorzi di garanzia e collocamento. Nel 1986, dal 17 giugno, passò dal Mercato Ristretto alle Borse principali di Milano e Genova il titolo del Banco di Chiavari e della Riviera Ligure, del quale la Comit possedeva il 70,46% del capitale sociale. Il Presidente era, come detto, Ermete Alvisi. In quell'anno fu pure costituita, col capitale di cinque miliardi, la finanziaria Fincomit, alla cui Presidenza fu chiamato il dott. Filippo Minolfi, guidata da Federico Della Grisa, già direttore della Filiale di Busto Arsizio. La partecipata

Italfactor-Heller Factor divenne controllata al 100% e cambiò la sua denominazione in Comit Factoring.

- 1987: fu l'anno dell'abbandono di Antonio Monti, sostituito alla Presidenza da Francesco Cingano. Sergio Siglienti affiancò, come nuovo Amministratore Delegato, Enrico Braggiotti. Il Dott. Siglienti, cui faceva riferimento lo strategico Ufficio Studi della Banca, era Condirettore Centrale già nel 1969, inizio della nostra rilevazione; divenne poi Direttore Centrale nel 1977. In considerazione anche dell'uscita contemporanea di Luigi Chiericati, di Filippo Minolfi e di Pasquale Todeschini, i Direttori Centrali, nonostante la promozione al ruolo di Mario Arcari e Luigi Fausti, si ridussero a cinque. Il numero dei Condirettori Centrali s'incrementò invece da cinque a nove: i nuovi entrati rispondevano al nome di Lino Benassi (ultimo incarico: la direzione di New York, con le Dipendenze di Chicago e Los Angeles. Fu preposto al Servizio Estero); Giorgio Ferretti (Servizio Personale); Antonio Masala (già Direttore di Roma e Firenze, vicario a Milano. Una carriera precedente tutta nella Rete. Fu inserito nel Servizio Crediti Italia), Franco Riolo (Legale e Tributario); Italo Rossi (Amministrativo); Carlo Tamborini (Servizio Filiali) e Armando Zanetti (Titoli Borsa). Non compariva più il nome di Gian Giacomo Faverio, diventato nel frattempo Direttore Generale di Centrobanca. Invariati gli assetti dei rinalzi, della Rappresentanza di Roma e del C.A.E. Da questo esercizio in poi l'Archivio di Mediobanca restituisce i dati del "consolidato" e non del bilancio della sola azienda bancaria. Per omogeneità, riportiamo i dati raccolti con questa metodologia: Dipendenti 21.352 ex 22.690, utili netti 362 miliardi ex 399. Nel 1987 Giuseppe Russo diventò Presidente della Banca di Legnano, della quale la Comit possedeva il 57,6% del capitale. Nuovo Consigliere Delegato di quella banca fu Romano Ceroni, già Direttore della Sede di Bologna.

- 1988: il Libro Firme registrò il forte mutamento negli organigrammi aziendali, frutto dell'iniziativa Braggiottiana. Il dott. Cingano aveva lasciato l'incarico; il nuovo Presidente era divenuto Enrico Braggiotti, con due vice: il prof. Mario Monti e l'Avv. Vincenzo Palladino. Anche il Segretario dell'Organo era variato: cessato dall'incarico l'Avv. Saglio, il suo posto era stato occupato da Felice Fileti, Direttore di Sede. Era stato nominato un secondo Amministratore Delegato, individuato in Mario Arcari che, in poco più di tre anni, era passato da Direttore a New York al massimo ruolo operativo della Banca, in coabitazione con Sergio Siglienti. Col pensionamento di Carlo Cammilli, e dopo i movimenti riportati, i Direttori Centrali rimasero solo in tre: Beneduce, Bonicalza e Fausti. Ben undici invece i Condirettori Centrali: ai precedenti Benassi, D'Andria, Ferretti, Masala, Riolo, Rossi e Tamborini, si erano aggiunti Aldo Civaschi, Riccardo Ferrari, Pietro Grandjacquet e Giampaolo Minardi. Erano usciti nel frattempo Enrico Barbier e Armando Zanetti. Discendendo verso il basso, questo rilevante ricambio ebbe conseguenze anche sui Direttori Addetti: fuori Giorgio Botti

per pensionamento, a Massari, Ferrandis, Poloni e Vercellini si aggiunsero l'Ing. Giancarlo Longoni, Arrigo Mancini, Carlo Muccio e Giorgio Winteler. Pure al Centro Parma accadde un'importante novità: uscito Enzo Dall'Aglio, fu nominato nuovo Direttore Giorgio Strambi, con l'esperto Gallani come vice. Invariato l'Ufficio di Rappresentanza di Roma.

Il terremoto non passò inosservato ed ebbe eco sulla stampa. Il 22 aprile 1988 La Repubblica aveva commentato, in un articolo dal titolo "Scende in campo la regina", quello che stava accadendo: *"In tre anni e mezzo la Banca Commerciale Italiana ha venduto il pacchetto di controllo della Banca della Svizzera Italiana, ha ceduto il 100 per cento della Long Island Trust Corporation (Litco) e ha lanciato un'offerta pubblica per l'acquisto della Irving Trust Corporation. Ha avviato la riduzione della sua partecipazione in Mediobanca dal 20 al 7 per cento circa. In ancora meno tempo ha cambiato due presidenti e due amministratori delegati, nonché quattro direttori centrali su quattro... Per due anni i conti economici (del sistema bancario nazionale - NDR) sono stati salvati dal boom dei mercati mobiliari... ma hanno dimostrato in pieno quanto fossero antiquate nell'organizzazione e impreparate le banche ad affrontare la situazione. Poi c'è la ormai onnipresente scadenza del 1992 con la liberalizzazione di mercati, a caricare tutto di una drammaticità fino a poco tempo inesistente. La Comit di per sé non aveva una situazione molto diversa da quella dell'intero sistema. Da sempre abituata a essere una spanna sopra gli altri, di fatto non lo era più. Poi l'evidenza delle cose e il cambio della guardia le hanno dato una sferzata, e la Comit è ripartita con un certo vigore... L'uomo nuovo è stato Enrico Braggiotti, diventato amministratore delegato della Banca Commerciale nel 1984 dopo una lunghissima anticamera da direttore centrale...Cingano è stato ed è un grande banchiere, ha guidato la Commerciale con perizia, autonomia e rigore. Con uno spirito di conservazione che ha consentito alla banca di tenere e guadagnare posizioni per tutti gli anni ' 70. Dal 1984 Braggiotti è diventato il suo secondo e poi dal gennaio del 1987, quando Cingano divenne presidente della Comit, Braggiotti ne prese il posto come numero uno operativo, con a fianco Sergio Siglienti. Braggiotti ha portato nel vertice della banca di Piazza della Scala uno spirito in parte diverso, apparentemente più adatto ai tempi. Fatto sta che Braggiotti ha cominciato a muovere la banca...accelerando sugli impieghi e stimolando la raccolta solo in funzione dello sviluppo degli impieghi. Per il futuro Braggiotti, Siglienti e i loro collaboratori pensano in grande, vogliono aprire 350 sportelli di qui al 1992, si sono inventati gli "sportelli leggeri", piccoli, con poco personale e molte macchine, per essere dovunque con investimenti non esorbitanti... Il consiglio di amministrazione di Mediobanca coopterà Francesco Cingano e lo nominerà presidente... Questo anno di Cingano presidente della Comit non è stato facile. Braggiotti si è mosso con notevole vigore, sostituendo ai vertici praticamente tutti gli uomini di Cingano con uomini suoi, riducendo l'autonomia delle direzioni centrali, gestendo con una vivacità poco conforme alla ponderazione tradizionale di Piazza della Scala...Resta aperto solo il*

problema dell'amministratore delegato che dovrà prendere il posto di Braggiotti". Oggi, lo sappiamo: fu Mario Arcari, in virtù anche della sua grande esperienza americana, uno dei fronti sensibili del momento (l'estero, appunto; gli altri erano la modernizzazione e il rapporto con Mediobanca) sui quali sembrava giocarsi, in quel momento, lo sviluppo futuro della Comit. I Dipendenti medi erano stati 21.035; l'utile consolidato si cifrò in 399 miliardi. Nel novembre di quell'anno fu costituita, per volere di Braggiotti, una nuova società, la Banca Internazionale Lombarda (BIL) col capitale iniziale di duecento miliardi, sottoscritto da Comit (40%), Paribas (40%) e Generali (20%) per svolgere un sofisticato servizio di consulenza e d'intermediazione a favore della clientela. Non furono previsti sportelli, in quanto la neonata iniziativa si sarebbe servita di quelli della Banca Commerciale. Si sarebbe occupata, nelle intenzioni, prevalentemente di tesoreria, cambi e gestioni patrimoniali, offrendo strumenti di finanziamento innovativi, destinati in particolare allo import-export. Alla Presidenza fu chiamato Antonio Monti; la direzione fu affidata a Raffaele Lombardini, un ex Comit che aveva diretto la Midland Bank di Londra. L'iniziativa non conobbe particolare successo e le quote furono rilevate, nel tempo, da Banca di Legnano che, avendone acquisito più avanti il totale controllo, nell'ottobre del 1995 procedette all'incorporazione della BIL in altra sua partecipata.

- 1989: trascorsi dodici mesi da quell'autentico tsunami del 1988, i ranghi furono ricompattati. I Direttori Centrali furono riportati a sei. A Beneduce (Organizzazione, Titoli e Partecipazioni), Bonicalza (Contabilità e Bilancio) e Fausti (Crediti) si aggiunsero Lino Benassi (Estero), Giorgio Ferretti (Personale) e Pietro Grandjacquet (Servizio Filiali Italiane). Otto i Condirettori Centrali. Promossi al ruolo superiore Benassi, Ferretti e Grandjacquet, si era aggiunto ai precedenti Alberto Abelli, già Direttore a Singapore e New York, una brillante carriera nella Rete Estera, rientrato in Comit dopo aver ricoperto il ruolo di Ceo prima presso Litco e poi in Sudameris. Gli altri Condirettori Centrali erano, come segnalato, Aldo Civaschi, Riccardo Ferrari, Antonio Masala, Gian Paolo Minardi, Franco Riolo, Italo Rossi e Carlo Tamborini. Dopo un'onorata militanza in Comit, era andato in quiescenza Giuseppe D'Andria, responsabile dell'Organizzazione. A tal punto aumentò anche il numero dei Direttori Addetti: a Massari, Ferrandis, Longoni, Muccio, Vercellini e Winteler si erano aggiunti Leonardo Gregorio Attanasio (Segreteria Generale), Vittorio Conti (Ufficio Studi), Felice Fileti (Segretario del Consiglio), Alberto Geremia (Servizio Crediti Italia), Benedetto Lorito (Ufficio Amministrativo), Luigi Rosica (Legale e Tributario), Pier Francesco Saviotti (SFI), Giovanni Tedesco (Personale) e Oscar Vito-Colonna (Contabilità e Bilancio). In tutto, quindici alti Dirigenti, più che raddoppiati rispetto l'anno prima. All'Ufficio di Roma, uscito Baracchi, era stato nominato Arrigo Mancini, con l'assistenza di Flavio Argentesi. Invariato il vertice del C.A.E. Alla Banca di Legnano Giuseppe Russo, nominato nel frattempo Presidente della Banca Internazionale Lombarda, fu sostituito da Ferdinando Bonicalza; Giorgio

Nobis, già Direttore della Sede di Brescia, era diventato Consigliere Delegato al posto di Romano Ceroni. In quell'anno la Banca Commerciale aveva concentrato tutte le partecipazioni non bancarie nella Comit Holding presieduta da Enrico Beneduce. Erano così confluite in quel contenitore Fincomit, Comit Leasing, Comit Factoring, Comitsiel e le alleanze nel campo dei Fondi Comuni di Investimento avviate in forma paritetica con le Generali, Genercomit Gestione e Genercomit Distribuzione. L'utile d'esercizio si era cifrato in 456 miliardi; il numero medio dei Dipendenti era stato pari a 20.918.

- 1990: l'ultimo decennio della Banca Commerciale si aprì con un cambio alla Presidenza: a Enrico Braggiotti subentrò il dott. Sergio Siglienti; Mario Arcari fu affiancato da Luigi Fausti come Amministratore Delegato. Con la promozione di Antonio Masala, fu ripristinato a sei il numero Direttori Centrali; i Condirettori Centrali divennero undici. Ai precedenti Abelli, Civaschi, Ferrari, Minardi, Riolo, Rossi e Tamborini si aggiunsero Massimo Bacci (Servizio Filiali Italiane), Danilo Mattei (ai Crediti; l'ultima direzione era stata quella di Torino), Pier Francesco Saviotti (ai Crediti). Alle loro spalle, erano diventati Direttori Alberto Landenna (investimenti esteri), Giuseppe Pagano Pagano (Ispettorato) e Maurizio Pinardi (Titoli Borsa). Immutate le direzioni della Rappresentanza di Roma e del CAE. L'utile netto consolidato era stato pari a 504 miliardi, i Dipendenti medi 20.967. Luigi Crippa, Direttore di Sede presso SFI, fu chiamato a svolgere il ruolo di Direttore Generale presso il Banco di Chiavari e della Riviera Ligure; la partecipazione nella SEB del Lussemburgo, già al 55%, divenne totalitaria. Presso Banca di Legnano Umberto Zagnoli, in passato Direttore di Modena, era stato nominato Direttore Generale al posto di Francesco Leone, che aveva svolto l'incarico per lunghi anni.

- 1991: in quell'esercizio la Comit portò avanti il progetto di trasformazione in "gruppo polifunzionale", nell'intento di razionalizzare l'assetto delle attività controllate e per far emergere le significative plusvalenze insite nelle medesime. Il patrimonio netto che ne risultò ammontò a oltre 5.300 miliardi. Il progetto prevedeva il conferimento delle principali partecipazioni bancarie e finanziarie in due sub-holding (Comit Holding Italia e Comit Holding International, che affiancavano la preesistente Comit Holding, costituita già nel 1989 per i servizi collaterali e strumentali all'attività bancaria). Le tre holding avevano, quindi, diverse vocazioni operative: la "Italia" concentrava le partecipazioni bancarie e finanziarie nazionali; la "International" quelle fuori dai confini e la Comit Holding Spa quelle parabancarie. Tutte e tre erano controllate dalla capogruppo Banca Commerciale Italiana Spa. Questa strategia fu poi abbandonata due anni dopo adottando invece il modello della "banca universale", incorporando le Holding Italia e International nella Capogruppo, Circa l'operatività corrente, i Direttori Centrali, per l'uscita di Bonicalza e Masala, non rimpiazzati, si ridussero a quattro (Benassi, Beneduce, Ferretti e

Grandjacquet). I Condirettori Centrali divennero undici: uscito l'avv. Italo Rossi, nominato nel frattempo Presidente della Comit Factoring, subentrarono Benedetto Lorito (Credito) e Artemio Massari (Ispettorato). Tra i Direttori Addetti fece il suo ingresso Bruno Dotti di SFI. Al Centro Parma, uscito Gallani dopo un pluriennale vicariato, Giorgio Strambi fu affiancato da Francesco Masini. In quell'anno la Banca Commerciale acquistò in Sicilia il 51% della controversa Banca Sicula dalla famiglia D'Alì. Una sessantina di sportelli, sui quali fu avviata una riorganizzazione sotto la guida di Filippo Furia, un esperto uomo di Rete già reggente la Sede di Bari, nominato Direttore Generale e affiancato da una folta équipe di Funzionari di estrazione Comit in missione a Trapani. La partecipazione nella Lussemburghese SEB era diventata, nel frattempo, totalitaria. La Banca di Legnano, quotata al Ristretto sino al 15 gennaio 1992, era stata nel frattempo ammessa al Mercato Ufficiale. Al Banco di Chiavari Ermete Alvisi fu sostituito nella Presidenza dall'ex Direttore Generale, Giuseppe Capone. L'utile consolidato era ammontato a 389 miliardi; i Dipendenti medi assommavano a 22.163.

- 1992: I Direttori Centrali erano passati da quattro a sei. Ai precedenti si erano uniti Franco Riolo e Pier Francesco Saviotti. I Condirettori Centrali erano dieci, con le seguenti variazioni: scalettati verso l'alto Riolo e Saviotti, uscito dalla Banca Danilo Mattei, erano stati promossi Gino Luciani (Direttore di Sede Milano) e Giovanni Tedesco (Personale). Tra i Direttori Addetti fecero il loro esordio Aldo Malagigi e Gerardo Rizzi. Era mancato, purtroppo prematuramente, Alberto Landenna; aveva lasciato il servizio Maurizio Pinardi, storico operatore di Borsa, presente per la Comit in Piazza Affari dai tempi dei foglietti "carta e matita". Presso l'Ufficio di Roma Flavio Argentesi prese il seguito di Arrigo Mancini; il nuovo vice fu Michele De Marchis. Il Bilancio aveva chiuso con un utile di 232 miliardi; i Dipendenti medi erano stati 22.202. Tra le partecipazioni, di rilievo l'aumento di capitale di Fincomit da dieci a quarantacinque miliardi. Una curiosità: il Libro Firme fu stampato per l'ultima volta presso le tradizionali Officine Arti Grafiche Ottavio Capriolo di Milano. Dall'anno successivo, il servizio fu svolto da Reggiani Centro Fotolitografico Industriale di Varese.

- 1993: uscito Mario Arcari, fu chiamato a far coppia con Luigi Fausti, come Amministratore Delegato, Pietro Grandjacquet, al culmine di un eccellente percorso svolto in tante Filiali del territorio e in Piazza Scala. Il rapporto tra i due Amministratori Delegati non fu del tutto tranquillo, soprattutto per quanto riguardava l'atteggiamento da assumere verso Mediobanca, ai cui disegni Fausti sembrava disponibile ad allinearsi, al contrario di Grandjacquet. Il numero dei Direttori Centrali passò a sette per la promozione al rango di Alberto Abelli (Esterio) e Carlo Tamborini (Organizzazione). Il dott. Riccardo Ferrari era stato provvisoriamente destinato ad altro incarico. Dopo questi movimenti, i Condirettori

Centrali restarono anch'essi in sette (Bacci, Civaschi, Ferrari, Lorito, Luciani, Massari e Tedesco). Nella prima fascia di dirigenza si registrarono i nuovi nomi di Federico Della Grisa ed Ennio Sordi. Invariati il Centro Parma e la Rappresentanza di Roma. L'ultimo bilancio ante privatizzazione fece registrare un utile netto di 323 miliardi; i Dipendenti medi a libro erano stati 22.199. Nelle Partecipazioni dirette si registrava un nuovo aumento di capitale di Fincomit da quarantacinque a novantacinque miliardi. Presso la Banca di Legnano Dario Devescovi, già alla guida della Sede di Modena, occupò il posto dell'uscente Direttore Generale Umberto Zagnoli.

- 1994: eccoci arrivati a quello che potremmo definire "annus horribilis". Il Libro Firme fu editato con una velocità inusitata già nel maggio, probabilmente per rendere pubbliche le novità connesse alla celebrazione dell'Assemblea nella quale era stata sancita la "privatizzazione" della Comit e la formulazione di un Organigramma completamente rivoluzionato. Abbandonarono la Comit il Presidente Sergio Siglienti e l'Amministratore Delegato Pietro Grandjacquet per dissensi con Mediobanca, vero pilota dell'operazione assieme al Prof. Romano Prodi dell'IRI, impegnato a fare cassa con tutto quello che lo Stato Italiano poteva vendere in quel periodo. Il nuovo Presidente fu individuato da Enrico Cuccia in Lionello Adler dell'Industria Cartaria Burgo. Luigi Fausti aggiunse alla carica di Amministratore Delegato quella di Vicepresidente; il secondo Amministratore Delegato fu Enrico Beneduce. Del Consiglieri del 1993 non restò che Michel Francois Poncet di Paribas. Fuori, quindi, Letizia Brichetti, Pietro Ciucci, Tommaso Milanese, Mario Monti e Leopoldo Pirelli, dentro i nominativi scelti da Piazzetta Filodrammatici (Giancarlo Cerutti, Giacomo D'Alì Staiti, Diego Della Valle, Gianfranco Guty, Giuseppe Lucchini, Giuseppe Stefanel, Vincenzo Sozzani, Klaus Peschek e Axel Freiherr von Ruedorffer). Anche il Collegio Sindacale fu integralmente rinnovato. Un nuovo Presidente, Aldo Migliorisi, sostituì Roberto Poli. Quanto alla tecnostruttura, il ruolo di Direttore Centrale lasciato libero da Enrico Beneduce fu occupato da Aldo Civaschi. Fu promosso, nell'occasione, anche Riccardo Ferrari. Il numero dei Direttori Centrali divenne pari a otto; i Condirettori Centrali erano invece sette: a quelli già insediati (Bacci, Lorito, Luciani, Massari e Tedesco) si erano aggiunti Luigi Crippa (per il Servizio Filiali) e Francesco Marcotti (Esterio). Nella fascia dei Direttori Addetti fece il suo esordio Filippo Tornago (Legale e Tributario). Immutati il Centro Parma e l'Ufficio della Capitale. A Bacci, in uscita, toccò la Presidenza del Banco di Chiavari e della Riviera Ligure, ove era cambiato pure il Direttore Generale (era arrivato, al posto di Luigi Crippa, l'ex reggente di Padova, Gian Carlo Menini). Nel novembre 1994 fu incorporata la Banca Sicula e gli sportelli iniziarono a operare sotto il nome della Banca Commerciale Italiana. L'utile netto si era cifrato in 387 miliardi, i Dipendenti, riconteggiati a livello di Gruppo e non solo di Azienda Bancaria, 28.365.

- 1995: dopo una così radicale trasformazione della Banca, occorre compiere un sintetico riepilogo. Il Presidente era Lionello Adler, fedelissimo di Enrico Cuccia, Vicepresidente e Amministratore Delegato Luigi Fausti, accompagnato dall'altro Amministratore Enrico Beneduce. Nel Collegio Sindacale, Marcello Guido aveva sostituito Aldo Migliorisi. Tra i Direttori Centrali, Lino Benassi aveva dato le dimissioni, seguendo Sergio Siglienti, divenuto Presidente dell'INA Assicurazioni. I Direttori Centrali erano sette (Abelli, Civaschi, Ferrari, Ferretti, Riolo, Saviotti e Tamborini); i Condirettori Centrali nove. Uscito Bacci, a Crippa, Lorito, Luciani, Marcotti, Massari e Tedesco si erano aggiunti Guido Ainis (Direttore di Sede Milano), il prof. Vittorio Conti (Ufficio Studi) e Alberto Geremia (proveniente dalla Segreteria Crediti Italia). I Direttori Addetti erano tredici: promosso Conti e usciti Muccio, Sordi e Vercellini, erano subentrati Pietro De Mozzi (uomo di Rete, già Direttore di Bologna) e Sebastiano Russo (ex DG di Banca Sicula). Entrambi furono utilizzati al Servizio Crediti. La scomparsa di Comit Holding aveva comportato la riattribuzione in capo all'azienda bancaria di parecchie partecipazioni (Mediobanca, B.Chiavari, Banca Legnano, Comit Factoring, eccetera). Presso Banca di Legnano Giuseppe Russo fu gratificato con la Presidenza Onoraria; il Presidente effettivo era Ferdinando Bonicalza. Gino Luciani, Condirettore Centrale, era stato nominato Vicepresidente e Consigliere Delegato; nel ruolo di Direttore Generale fu immesso Massimo Cagliani. Tutto invariato presso il Centro Parma e l'Ufficio di Rappresentanza di Roma. Dal 1995 divenne operativa la banca telefonica Comit on Line, un prodotto innovativo per i tempi. Grazie al personale dedicato, la clientela poteva svolgere via filo le principali operazioni bancarie e ricevere assistenza per gli investimenti. L'utile netto prodotto era stato pari a 445,3 miliardi; i Dipendenti medi 28.133.

- 1996: immutati Presidente e Amministratori (anche i Delegati), alla Segreteria del Consiglio Gerardo Rizzi, dell'Ufficio Legale, sostituì Felice Fileti, andato in pensione. I Direttori Centrali rimasero in sei; i Condirettori Centrali erano otto, per l'uscita di Gino Luciani e di Artemio Massari. Fece il suo ingresso ex novo Giorgio Nobis, uomo di Rete, rientrato da Banca di Legnano, ove aveva rivestito il ruolo di Consigliere Delegato. Tra i Direttori Addetti, usciti De Mozzi (diventato numero due di Sede Milano), Fileti e Russo (pensionati), subentrò Bruno Bacchiddu, già vicario di Ainis a Sede Milano. Presso Banca di Legnano fu nominato Presidente Benedetto Lorito; Domenico Pizzi divenne, nel corso dell'anno, nuovo Consigliere Delegato al posto di Gino Luciani. Nessuna novità per il CAE e la Rappresentanza di Roma. L'utile netto era ammontato a 450,4 miliardi; i Dipendenti medi 28.271.

- 1997: il 10 aprile di quell'anno, tra la commozione unanime, una malattia senza scampo portò via l'ancor giovane Amministratore Delegato Enrico Beneduce, sul quale si erano appuntate le residue speranze di un possibile riscatto dell'Istituto.

A tal punto, il disegno di Mediobanca si completò con la Presidenza di Luigi Fausti (Adler ritornò alle sue cartiere); Vicepresidente divenne Gianfranco Guty delle Generali, un'azionista che aveva acquisito molta voce nel capitolo banche, tanto in Piazza Scala che in Piazzetta Filodrammatici. Cambiò ancora il Collegio Sindacale, alla cui guida arrivò il dott. Giuseppe Dattilo. Quanto alla Comit, dal cilindro delle novità spuntò la temporanea soppressione della figura di Amministratore Delegato e la nomina di due Direttori Generali, nelle persone di Alberto Abelli (per l'Estero) e Pier Francesco Saviotti (per l'Italia). Promossi Abelli e Saviotti e cessati dal servizio Ferretti e Tamborini, il numero dei Direttori Centrali fu portato a cinque con le nomine di Luigi Crippa e Giovanni Tedesco e il rientrato Gino Luciani. I Condirettori Centrali rimasero in sei, da otto. Lo scalettamento di Crippa e Tedesco e l'uscita di Giorgio Nobis furono compensati con le new entry di Enrico Meucci (un'importante carriera svolta all'estero) e di Marco Paolillo, un uomo di Rete, reduce dalla direzione della Filiale di Torino. In quell'anno la Comit acquisì una prima partecipazione del 20% nella Cassa di Risparmio di Biella e Vercelli (Biver). Si registrarono quindi movimenti tra i Direttori Addetti: in uscita Federico Della Grisa per la direzione di Biver e Bruno Bacchiddu per quella di Sede Milano; in entrata Giuseppe Folesani (Ufficio Amministrativo) Maurizio Giro (Personale) Giorgio Strambi (ex CAE) e Alberto Varisco (Tesorerie). A seguito di questi movimenti, il numero dei Direttori Addetti si assestò su nove unità. Al Centro Parma il vice Masini prese la successione di Giorgio Strambi, avendo come vicario Pietro Colaci, un Capo Esecutivo di spicco, con esperienze molteplici e riconosciute capacità organizzative. L'Ufficio di Roma, in corso di smobilitazione, fu affidato a Tommaso Stajano, con l'assistenza di Carlo Cellesi e Piero Vagliviello. Alla Banca di Legnano Benedetto Lorito fu nominato Presidente e Consigliere Delegato; il nuovo Direttore Generale divenne Gian Piero Bovolenta, un dirigente di provata esperienza proveniente dal Servizio Filiali Italiane. L'ex Capo del Personale Giorgio Ferretti, uscito dalla Comit, divenne Presidente del Banco di Chiavari e della Riviera Ligure. L'utile consolidato si era assestato sui 415,1 miliardi; i Dipendenti medi 28.383.

- 1998: le figure apicali rimasero invariate; rispuntarono però gli Amministratori Delegati: furono chiamati all'incarico Alberto Abelli e Pier Francesco Saviotti. I Direttori Centrali rimasero in cinque (Gino Luciani, dimissionario per motivi personali era stato sostituito da Enrico Meucci); i Condirettori Centrali si ridussero a quattro (Ainis, Conti, Geremia e Paolillo). Marcotti, passato in quiescenza, fu sostituito nelle mansioni da Alberto Varisco, col grado di Direttore Addetto. Il numero dei Condirettori Centrali fu integrato dal prof. Vittorio Guerriero Conti dell'Ufficio Studi. I Direttori Addetti divennero undici: ad Attanasio, Dotti, Folesani, Giro, Rizzo, Strambi, Varisco e Vito-Colonna si aggiunsero Pietro De Mozzi, già vicario di sede Milano, Paolo Parrini (ex Direttore di Roma) e Domenico Pizzi (già Direttore

di Genova e Consigliere Delegato di Banca di Legnano). Era uscito, dopo una lunga militanza, Giuseppe Pagano Pagano, Ispettore Generale. Nessuna novità sul fronte del Centro Parma e della Rappresentanza romana. In quell'anno fu messa in cantiere una profonda trasformazione organizzativa della Direzione Centrale della Banca e delle unità operative sul territorio. Il nuovo modello organizzativo s'impennava su una struttura articolata per aree d'affari, definite per segmenti di clientela. Alle unità d'affari si affiancavano le unità di prodotto che avrebbero dovuto fornire funzioni specialistiche. Il progetto comportava, a tendere, la divisionalizzazione della Rete, riorganizzata secondo la logica di specializzazione per tipologia di clientela (Corporate, Retail e Private). Nel 1998 fu acquisita poi la totalità di Genercomit Gestione (rinominata Comit Asset Management Sgr) e di Genercomit Distribuzione. Fu inoltre perfezionato l'acquisto di una seconda tranches di Biverbanca portando la partecipazione al 40%. Il risultato di gestione fu pari a 504 miliardi; i Dipendenti medi 28.618.

- 1999: siamo arrivati all'epilogo della narrazione, almeno per quanto ci hanno consentito i preziosissimi "Libri Firme Autorizzate", dei quali il 1999 rappresenta l'ultimo volume in assoluto. Stampato in settembre, molti fatti erano nel frattempo accaduti e la Banca era finita nell'orbita di Banca Intesa a seguito dell'Offerta Pubblica di Scambio lanciata con successo da quel Gruppo sul mercato. Si prende nota così che Luigi Fausti era stato accantonato da Mediobanca che, nel timore di un'alleanza tra Comit e Credit, aveva favorito l'operazione voluta anche dalla finanza cattolica e dal Governatore di Bankitalia Fazio. Gli Amministratori Delegati Abelli e Saviotti furono immediatamente messi alla porta. Il nuovo Presidente diventò l'industriale Luigi Lucchini, sodale di Enrico Cuccia; nell'Assemblea del 21 giugno 99 fu nominato Amministratore Delegato unico Aldo Civaschi, un uomo Comit uscito nel 1996 dalla Banca per assumere la direzione della Banca Popolare di Verona e richiamato con tutta urgenza per tentare di gestire in maniera dignitosa il momento del trapasso dei poteri. Civaschi durò poco e rassegnò poi le sue dimissioni quando si rese conto che Intesa intendeva procedere a un'incorporazione tout court della Banca Commerciale, con scomparsa di un marchio prestigioso nato nel 1894. In quell'Assemblea, tutti i Consiglieri, tranne Diego Della Valle, si presentarono dimissionari per consentire l'ingresso di quanti designati da un Patto di Sindacato stipulato il 5 maggio 1999, portatore del 24,31% del capitale sociale (in particolare, Generali, Mediobanca e altri). L'accordo era stato ispirato da Enrico Cuccia che intendeva blindare il controllo di Piazzetta Filodrammatici sulla Comit. In un clima surreale, rispuntarono due Direttori Generali (furono nominati Luigi Crippa ed Enrico Meucci). I Direttori Centrali erano sei, in virtù dei nuovi inserimenti del prof. Conti (Ufficio Studi), Marco Paolillo (Crediti Italia) e Alberto Varisco (Tesorerie e Cambi) che andarono ad aggiungersi a Riccardo Ferrari, Franco Riolo e Giovanni Tedesco. I Condirettori Centrali, promossi Conti e Paolillo e uscito Ainis per quiescenza,

divennero sette: a Geremia e Giro, insediatisi in precedenza, si aggiunsero Leonardo Gregorio Attanasio (Segretaria Generale e Partecipazioni), Paolo Parrini (Servizio Filiali), Gerardo Rizzi (Legale e Tributario), Marco Silvani (ex Segreteria Crediti, poi ai Titoli) e, infine, tale Ing. Giuseppe Rosnati ingaggiato all'esterno per impostare il lavoro Retail della Rete Italia. I Direttori Addetti erano sette: a Dotti, Folesani, Pizzi, Strambi e Vito-Colonna erano stati aggregati Adriano Bisogni e Mario Centonza (Eestero). Invariati i vertici del CAE e dell'Ufficio di Roma. Il risultato d'esercizio aveva evidenziato utili per 338,9 miliardi; i Dipendenti medi si contavano in 33.704. Il resto è storia nota. Banca Intesa portò con successo a termine l'Offerta Pubblica di Scambio; il Presidente Bazoli che aveva promesso a Cuccia di conservare almeno una traccia della storia Comit (il termine BCI o "Bissiai" nella denominazione ufficiale) non onorò l'impegno; Civaschi si dimise e il 6 giugno 2000; Lino Benassi, ex Comit ed ex numero uno dell'INA Assicurazioni divenne Amministratore Delegato al suo posto. Per poco di tempo, peraltro. Il 30 aprile 2001 divenne effettiva la fusione per incorporazione della Banca di Piazza Scala nel nuovo Gruppo Intesa e terminò la storia centenaria della Banca Commerciale Italiana.

Per appurare quello che successe dopo il 31 dicembre 1999 non c'è più un Libro Firme che possa in maniera notarile averlo annotato. Riferiamo tuttavia due notizie certe: il 20 dicembre 2000 il Consiglio d'Amministrazione di Banca Intesa approvò il progetto di fusione per incorporazione della Banca Commerciale Italiana mediante l'emissione di n. 792.329.323 azioni ordinarie da Lire 1.000 cadauna da assegnare agli azionisti terzi della Comit in ragione del rapporto di cambio di 1,45 azioni Banca Intesa contro ogni azione ordinaria o di risparmio. Il rapporto di cambio fu determinato sulla base di una perizia degli advisor Lazard e Mediobanca e del Prof. Angelo Provasoli. Nella stessa seduta il Consiglio di Amministrazione deliberò gli incarichi al vertice della nuova Banca IntesaBci. Per quanto concerneva il versante delle vecchia Comit diamo una scorsa all'organigramma di vertice, sulla scorta del Bilancio di Esercizio al 31 dicembre 2000, targato ancora, malinconicamente, per l'ultima volta "Banca Commerciale Italiana". Il Presidente era Luigi Lucchini, l'Amministratore Delegato Lino Benassi, i Direttori Generali ancora Luigi Crippa ed Enrico Meucci. Quanto ai Direttori Centrali, essi rispondevano ai nomi di Vittorio Guerriero Conti, Vincenzo La Via, Marco Paolillo, Paolo Parrini, Giovanni Tedesco e Alberto Varisco. I nove Condirettori Centrali erano Leonardo Gregorio Attanasio, Francesco Caputo Nasseti, Bruno Dotti, Virginio Fenaroli, Alberto Geremia, Maurizio Giro, Gerardo Rizzi, Marco Silvani e Sergio Tognoni. I Dipendenti (solo azienda bancaria) 17.072 ex 17.459, gli sportelli 914 ex 921, dont 14 all'estero (invariati). L'utile netto del 2000 era stato calcolato in 2.121 miliardi, dato influenzato anche dalle plusvalenze realizzate dalla vendita delle partecipazioni in Mediobanca (260 miliardi), Olivetti (175 miliardi) e Tecnost (48 miliardi).

Si conclude così, senza ulteriori commenti, la carrellata di Persone e di avvenimenti, nella persuasione che il nome della Comit, nonostante le vicissitudini attraversate e l'immeritata fine, rimarrà per sempre nelle pagine della Storia e della Cultura del nostro Paese.

Enzo Barone - novembre 2020