In ricordo di Ferdinando Ventriglia, un vero, grande innovatore.

- **Un personaggio discusso**

Nel ventennio che è seguito alla sua morte si è parlato e si è scritto più frequentemente di Ventriglia come di uomo di apparato e della politica prestato alla finanza e non del fatto che egli, prima di divenire banchiere[i], aveva svolto, per un lungo periodo, prestigiosi incarichi al seguito di Ministri economici (Campilli, Colombo) che si erano avvalsi del suo illuminante apporto **di economista e di meridionalista** nelle stanze nelle quali si decideva lo sviluppo del nostro paese soprattutto del Mezzogiorno.[ii]

Ricordarne l'operato per ciò che aveva ed ha fatto soprattutto a **Napoli** negli anni della Presidenza Isveimer (dal 1977 al 1983) e poi nel ruolo prima di Direttore Generale e dopo di Amministratore delegato al Banco di Napoli (dal 1983 al 1994) appare, a vent'anni dalla sua morte, **doveroso e ancor di più utile** per ricostruire un pezzo di storia del nostro territorio, del Sud e della nostra banca, oltre che per ridefinire il quadro delle responsabilità individuali e collettive addebitate a quasi tutto il management per una gestione che aveva prodotto le perdite emerse negli anni 1994, 1995,1996.

Ad esse seguì, nel 1997, la frettolosa operazione di vendita dell'azienda e la scomparsa dell'autonomia.

Quando Alfonso Ruffo, che nel suo ruolo di direttore del "Denaro" tanto ha scritto e fatto scrivere sul Banco e su Ventriglia, mi ha proposto di contribuire insieme ad altri alla stesura di un testo che recuperasse, anche con il modesto apporto dei miei ricordi personali di dirigente, alcuni eventi che ne hanno segnato il passaggio (in undici anni nel Banco di Napoli) non ho avuto alcun dubbio sul fatto che io dovessi aggiungere il mio contributo, il mio piccolo mattoncino , per lumeggiarne i tanti lati positivi, le capacità, le professionalità e l'alta managerialità dell'uomo ***che si traducevano in iniziative impensabili a quel momento, frutto di "intuizioni prospettiche sposate ad una conoscenza tecnica del sistema bancario probabilmente uniche".***[iii]

Talune, infatti, all'epoca apparivano addirittura **temerarie e dissonanti**[iv] rispetto al contesto decisamente sottotono del sistema bancario meridionale e di tutto il quadro socioeconomico del mezzogiorno d'Italia.

L'uomo non è stato immune da difetti , come tutti , e non senza colpe riconducibili, a mio avviso, ***al solo ed unico fatto*** di aver **scelto qualche collaboratore in aree critiche della Banca** non dotato di fermezza manageriale e di vision predittiva necessaria per governare le complessità esogene (talune derivanti anche dal nuovo impatto della vigilanza prudenziale che stringeva le regole dei controlli sul credito e sul patrimonio), e di averne **selezionati altri, portandoli a ruoli strategici troppo elevati.**

Questi ultimi forse non ebbero mai ben chiare le complessità della nostra azienda,cresciuta in fretta dall'83 in avanti con l'arrivo del Professore , portatrice, nonostante il cambiamento della natura istituzionale in Spa, di un retaggio gestionale e storico "diverso", poco orientato all'agire d'impresa per la quale occorrevano

---

[i] Direttore generale di un Istituto di Credito a medio termine dal 67 al 69 , amministratore delegato di una grande banca (Banco di Roma) dal 69 al 75, direttore generale del Ministero del Tesoro, dal 75 al 77, Presidente dell' Isveimer dal 77 all'83 e poi al Banco di Napoli per circa 11 anni.

[ii] Per una lettura della sua vita professionale leggi il Banchiere di Napoli di Corsi, Edizione Guida.

[iii] Massimo Giannini, Repubblica 11/ 12 /1994 "L'addio di Re Ferdinando".

[iv] Merchant BANK CON IMI, **Innovare S**pa per la promozione della **tecnologia**, società per il **Leasing** , per i fondi (**Sofiba**n), per la gestione (**Gestiban**) ,**Finrete, Datitalia** per il software, spinta decisa per lo sviluppo **della rete estera** etc. per una copertura a 360 gradi sia nell'area finanziaria che nella in quella dei servizi reali a partire dal 1986 in avanti. L'apertura sulla piazza di Londra **data il 1986**.Banca d'Italia aveva dato l'autorizzazione nel 1984. Coprire tutto l'arco delle 24 ore era l'obiettivo di Ventriglia per governare i cambi ed i tassi in tutto il mondo.

competenze manageriali ma anche e soprattutto di natura tecnica di base relative allo specifico mondo della banca.

- **Il ricordo che ne ho**

Non ricorderò il Professore solo con l'animus e l'ottica del dirigente leale; proverò a farlo con lo spirito di una valutazione obiettiva, ex ante ed ex post, intesa ad evidenziare il valore delle iniziative che hanno riguardato le aree nelle quali si ebbe modo di sperimentare la sua **vision strategica e di forte innovazione; qualità** che egli mostrava di possedere oltre che nei settori di elezione del **credito, della finanza e della politica bancaria** nei quali la sua leadership mentale non era seconda a nessuno, anche in materie per definizione poco affini all'argomento Banca.

Un episodio mi diede conferma del suo alto profilo, se proprio ve ne fosse stato bisogno. Mi sono occasionalmente trovato nel suo studio al quinto piano quando, durante un colloquio telefonico cui ho indegnamente dovuto presenziare nonostante il mio tentativo di allontanarmi (venni con il segno delle dita invitato a rimanere al mio posto), egli scambiava alcune considerazioni con Arcuti (ho capito solo dopo chi fosse).

Denotavano il rapporto di forza culturale e di relazione che lo divideva dall'altro, all'epoca presidente dell'Imi. Mi sentii orgoglioso di appartenere alla sua squadra; intuii che l'interlocutore era nell'angolo. I toni non erano stati aspri ma tesi. Notizie postume hanno svelato la trama di quella conversazione[v]. Ventriglia difendeva il ruolo della sua Banca; mai avrebbe potuto immaginare cosa sarebbe accaduto in anni successivi.

La sua statura e le innumerevoli risorse di cui disponeva avrebbero certamente impedito la frettolosa liquidazione condotta con modalità ragioneristiche , modalità che hanno **nascosto il valore reale della Banca** (l'avviamento per il quale tanto si è speso il Prof Minervini)[vi], e sottovalutato **il grande patrimonio** sottratto al Sud in nome di decisioni tecnocratiche (leggi modalità con le quali nel volgere di qualche anno vennero modificate le regole di valutazione dei crediti [vii]) che forse, pur suggerite dai nuovi criteri prudenziali, mostrarono di non salvaguardare le esigenze di banche con Sezioni di Credito speciali , specie per quelle del sud [viii].

Sono sicuro che la sua presenza negli anni 95 e seguenti avrebbe preservato la azienda da decisioni frettolose. Ma la storia la scrivono i vincitori. E noi in quel momento abbiamo perso. Ma avevamo perso ancor prima, nel 1994, quando l'errore giudiziario poi riparato, e non si sa quanto incolpevole, gli aveva sottratto la governance del gruppo.

---

[v] Nel 1989, penso nel mese di gennaio- quando mi chiamava a riferire da solo sulla relazione prodotta

[vi] La cessione alla Bipop di soli 50 sportelli con poca raccolta , la prima cessione di una ramo di azienda nella storia del sistema bancario italiano, piena di complessità tecniche , bilancistiche, tecnologiche, giuslavoristche etc etc, fatta dalle strutture del Banco e perfezionata, **portò alle casse del Banco la somma di 250 miliardi. Un quarto di quei mille miliardi e passa che Minervini ha sempre difeso come goodwill del nostro Banco disperso come è ampiamente noto nella voragine del pubblico a difesa e tutela di altre banche che di lì a qualche anno portarono a casa una plusvalenza di ben 3000 miliardi.**

[vii] Circolare n 148 del 2 luglio 1991 sulle segnalazioni statistiche di Vigilanza e 189 del 21 ottobre 1993 aventi decorrenza operativa nel gennaio 1995.

[viii] Ho partecipato (in due occasioni come dirigente dell'area Bilancio dell' Isveimer alle sessioni in Banca d'Italia nelle quali si studiava, tra le altre, anche l'introduzione dei criteri valutativi degli incagli sulla base delle morosità delle rate. Quelle che per Aziende tipo Isveimer e Sezioni del Banco erano state opportunità per aiutare i clienti in difficoltà e generare ricavi aggiuntivi al conto economico. Conscio del problema ho anche sollevato al rientro il tema.. Sta di fatto che, almeno per quanto riguarda l'Isveimer, con le simulazioni elaborative fatte ad hoc per verificare l'impatto delle nuove regole, circa il 40% dei crediti vivi sarebbe passato ad incagli. Non è un caso che gli incagli passati alla Sga dal Banco rappresentassero poi complessivamente miliardi 6677 lordi con un valore netto di 5537 miliardi su 12.378 miliardi totali, pari al 44% dell'intero ammontare che riguardò circa 37 mila clienti. Sui recuperi della Sga la Banca d'Italia sino al 2006 ha inserito note nella relazione di Vigilanza. Si è avuto modo così sino a quella data di seguire i rientri e gli incassi..

- **Una storia ben documentata**

Sulla storia e le vicende del Banco, che hanno avuto anche come conseguenza **l'effetto alone non riuscito di oscurare il valore del banchiere[ix],** non c'è da aggiungere altro alla ricca analisi ed al racconto attento e documentato che è stato fatto nei meritori testi che si segnalano in nota[x]. Richiedono una lettura parallela perché complementari.

Le finalità sottese delle opere dei Prof. Giannola e De Ianni e del collega Falconio, Direttore Centrale dell'area Commerciale della nostra azienda, riconducibili alla ricostruzione storica di una volontà esogena intesa alla ***riconfigurazione dell'intero sistema*** creditizio meridionale con perdita della autonomia, sono saldamente documentate ed articolate e non smentibili né smentite[xi] ; il tempo in prosieguo ne ha dato pure ampia conferma.[xii] Le ragioni esimenti più volte invocate dalla governance della Banca d'Italia [xiii]sull'imminente nuovo quadro finanziario Europeo che non avrebbe ammesso debolezze forse richiedevano anche da parte della Banca centrale una preveggenza sulle soluzioni da immaginare *per l'intero quadro economico del Sud. Di esso il sistema dei banchi meridionali* era parte importante, anche per il sostegno sino a quel momento dato, nonostante tutto, nonostante le criticità e le insufficienze, purtroppo, tuttora presenti.

Non ripeterò cose note a tutti per sostenere la mia personale percezione delle capacità del Professore ; *non dirò, quindi, delle carenze strutturali, patrimoniali, finanziarie ed organizzative della nostra Banca cui egli voleva porre rimedio con ogni determinazione.*

Ventriglia le conosceva molto bene anzi benissimo ; ricordava sempre a noi tutti la bassa capitalizzazione, gli oneri pensionistici, il quadro delle inadeguatezze interne, la eccessiva sindacalizzazione, i condizionamenti della politica che strumentalizzavano il suo bisogno di inseguire un aumento di capitale attingendo a risorse pubbliche, *bisogno che si traduceva anche nella ricerca di solidarietà politiche che lo affiancassero nel progetto di ricapitalizzazione ad opera del Governo e del Ministero del Tesoro.*

Posso assicurare che Egli nel chiuso delle stanze della nostra Direzione Generale in Via Toledo ne faceva un costante ritornello, in ogni occasione, invitando la dirigenza a lui vicina a lavorare con tutti i vincoli presenti

---

[ix] Ed anche di tanti suoi collaboratori che hanno subito le conseguenze delle contestazioni di vigilanza ed affrontato il calvario di percorsi giudiziari

[x] **Banco di Napoli**, Spa di Nicola De Ianni , 1991-2002 Un decennio difficile di Rubettino Università pag. 245
Il declino del sistema bancario Meridionale: Il caso del Banco di Napoli di Emilio Esposito e di Antonio Falconio (collega Direttore Centrale del Banco) Casa editrice Edizioni Scientifiche Italiane. Pag 220
Il Credito difficile , come il Sud perde il controllo delle risorse . Prede e predatori , regole e regali di mercato. Il caso Banco di Napoli del Prof. Adriano Giannola , casa editrice " l'ancora del Mediterraneo". *Il testo del Prof Giannola ha il pregio di affrontare il tema delle modifiche sostanziali intervenute nella regolamentazione della Vigilanza da strutturale a prudenziale , il cui mancato controllo da parte del management della banca, per i riflessi sulla gestione del credito, non è stato neutrale ai fini della determinazione quantitativa dei crediti problematici.*
Moneta Banca, finanza. Gli abusi del Mercato. Luigi Donato e Donato Masciandaro da pag 67 a pag 90 Hoepli Editore

[xi] Ricordo la messa in angolo del rappresentante della Vigilanza in occasione della presentazione del libro di De Ianni alla facoltà di Economia e Commercio di via Nazario Sauro da parte di un importante relatore della giornata. Le critiche furono severe; la presenza generò imbarazzo e

[xii] Solo qualche anno dopo analoga sorte non toccò alla BNL che, già all'esame della Centrale Rischi fatta in occasione del Progetto **Idea** di fusione, presentava un significativo numero di posizioni che per il Banco erano state inserite nella Bad Bank ed in BNL figuravano tra i crediti in bonis. **Quale sia stato l'impatto di quella analisi ai fini della decisione finale lo sanno in pochi. Ma lo si può immaginare. Forse non furono i dissidi a frenarla ma il rischio potenziale nei crediti connesso alla fusione.** Altrettanto potrebbe dirsi **del Banco di Roma** per citare un'altra Banca che stampa qualificata analizzò qualche anno dopo proprio con riferimento alle posizioni per loro vive e per il Banco inserite nella Sga. Una per tutto l'azienda del grano Ambrosio che tanti problemi aveva creato al Banco ed ai suoi dirigenti inserita nei crediti anomali ed all'epoca dell'articolo ancora affidata al Banco di Roma.

[xiii] E' nota da sempre la iniziativa che mirava ai risolvere il problema del Banco di Napoli, ed anche del Centro Sud, con fusioni delle banche del Sud con banche del Nord. Vedi Repubblica del 19/5/1989.

con l'impegno, la serietà e determinazione che la situazione imponeva avendo come obiettivo anche il loro superamento.

E non è vero che egli non **avesse l'idea della efficienza e della efficacia sacrificate**, *come spesso superficialmente si è letto e scritto e più frequentemente si è sentito dire*, ad una gestione **solo politica e sindacalese** della banca: il suo obiettivo assillante e stressante era dettato del conto economico. Chi ha avuto l'opportunità di lavorare in aree di supplychain , come chi scrive, sa bene cosa egli si aspettava dalle iniziative dirigenziali.

I no nel credito, quando necessari , perchè suggeriti dalle analisi tecniche , rientravano nella mission di altre funzioni visto che il processo del credito nel Banco era molto strutturato ed articolato e che ad ogni livello corrispondevano fasi di controllo amministrativo ed informatico nonché poteri **autonomi di valutazione e proposta da parte di ogni posizione deliberante**.[xiv]

- **Le intuizioni e lo spirito innovatore**

Questo il quadro di riferimento molto generale e sintetico, pur necessario, nel quale mi piace ora inserire **le intuizioni e lo spirito di innovazione di cui l'uomo** è stato capace e portatore; di alcune in maniera più diretta sono stato testimone per aver contribuito nel mio ruolo a fare della **innovazione informatica e tecnologica** una risorsa su cui poco si è detto.

Di essa non si è mai parlato, travolti come siamo stati da altre logiche e da altri interessi che hanno concentrato il racconto sul**la vicenda degli aspetti gestionali, macroeconomici e politici del Banco perché capaci di costruire zone di ombra funzionali all'arte della detrazione e del giustificazionsimo pilatesco.**

Ma prima di entrare nel tema più specifico che mi sono riproposto , che è quello di ricostruire il breve racconto del valore del progetto di innovazione dei sistemi informativi , vorrei anche rimarcare che il Banchiere nelle aree della finanza anticipava, e precorreva di non poco, il modello gestionale della banca universale[xv], attraverso un complesso di iniziative che avrebbero dovuto contribuire al reddito con ricavi aggiuntivi e che tendevano ad intercettare tutti i nuovi bisogni del sistema bancario multinazionale coerente con le nuove regole del mercato.

Non era anche questo nuovo approccio un modo ***fortemente innovativo di presidiare il mercato*** che con l'introduzione della deregolamentazione del 1985 [xvi]vedeva la presenza di una nuova concorrenza agguerrita alla conquista di nuovi spazi anche al Sud***?***

E non è anche il caso di ricordare in questa occasione anche l'altra grande innovazione degli incontri in Via Toledo al primo piano che rappresentarono una modalità nuova di parlare direttamente alla politica, al ceto imprenditoriale che contava, di presentare le grandi aziende , di portarle ad operare al Sud,così come fece con

---

[xiv] Nel gennaio 1998 mi venne richiesto di produrre la documentazione di competenza del Servizio Organizzazione (Circolari, Normative, Poteri processi soluzioni informatiche dell'area Crediti e Controllo Crediti). Dopo due mesi di analisi rigorosa il Servizio con nota **a mia firma rispondeva al Direttore Generale** sul quadro organizzativo complessivo. Nell'occasione venne prodotto il materiale di supporto corredato dalla opinione degli addetti e consegnato alla funzione legale della Banca per le sue esigenze ulteriori. Ne consegui una riscrittura graduale nel tempo dei manuali di aggiornamento, dal 1998 in avanti. Con la Arthur Andersen si avviò un progetto di Credit Risk**, presentato a distanza di qualche anno a firma dei due servizi interessati (l'Organizzazione e Crediti) al Comitato Esecutivo e poi alla Vigilanza nel quadro della valutazione complessiva dei rischi aziendali, come adempimento imposto dalla nuove regole sopravvenute.**

[xv] Vedi nota IV a pag 1

[xvi] D.P.R. n.350 del 1985 direttiva banche 77/780 CEE

Fiat che divenne socia, ***con il tentativo di radicarle di più ed attraverso nuove iniziative per rianimare il mezzogiorno***? [xvii]

Il Nostro aveva ben chiaro, coadiuvato in questo dal dott Giustino, un altro meridionalista illuminato che gli era molto amico e sodale, che il volano e lo strumento per una crescita nuova doveva fondarsi **sulla "innovazione"** ***ed in particolare su quella tecnologica*****.**

Innovare Spa, azienda a partecipazione Banco e Fiat fortemente avversata nella sua nascita, sorta proprio a valle di quegli incontri strategici, avrebbe dovuto generare le vere opportunità di crescita del sud in una fase di declino del sistema industriale antico. **Occorrevano idee nuove**. La rilettura dei tre tomi di **Innovare**[xviii] **ci** dicono quante di quelle idee frullassero nella mente di Ventriglia. Egli intravedeva nella costituzione dei poli tecnologici la vera e sola opportunità per rilanciare quell'economia che neppure la legislazione speciale del 1986,[xix] ***cui egli aveva fortemente contribuito***, riusciva a far riprendere. Con la legge per il Mezzogiorno dell'86 furono erogati 72mila miliardi di lire sino al 1992, a fronte dei 120000 miliardi previsti. E 48mila miliardi entrarono nel blocco che determinò le attese insoddisfatte degli imprenditori del Sud.

- **Il progetto di innovazione tecnologica ed informatica nel Banco del 1989**

E' stata questa **sua sensibilità preesistente** a favorire una delle più importanti iniziative **nel sistema dell'IT e delle TLC,** non solo a livello bancario ma di impresa e di sistema; essa avrebbe generato nuove opportunità non solo per l'azienda committente , il Banco e la sua partecipata informatica Datitalia, ma anche per le stesse aziende tecnologiche che diventarono partners in un viaggio che agli inizi sembrava quasi impossibile e che a distanza di qualche anno (anno 1993), con lo sforzo, l'impegno e la professionalità di tutto il team interno ed esterno , pose il Banco in una area di vero primato su cui poco ci si è soffermati.

Venni nominato in maniera assolutamente inconsueta Capo del Centro Elaborazione dati (una macchina di circa 600 unità) forse anche perchè ritenuto un manager dotato di una solida conoscenza ed esperienza bancaria specie nell'area della supplychain. Convocato dal Professore riservatamente nel suo studio al quinto piano agli inizi di agosto 1988, egli mi informò che ero stato destinato ai sistemi informativi. Avrei dovuto mantenere riservata la notizia sino alla consegna della nota formale che avvenne in data 18 settembre. Passai il mese di agosto al Servizio Titoli sulle spine. Information Tecnology e telecomunicazioni erano tutte da scoprire. L'ho sempre ringraziato per avermi messo sul binario della innovazione degli anni a venire.

I sistemi informativi della azienda attraversavano uno dei peggiori momenti della loro vita: appesantiti nella gestione, con tecnologie superate, cultura dell'innovazione da retrò e tante altre cose. Si tenne in quel di Venezia l'anno dopo un convegno sulle telecomunicazioni, di cui ancora si conservano i testi, a cura società di consulenza Reseaux. In quella occasione emersero notizie di profondi e stravolgenti innovazioni che vedevano la rete al centro dell'architettura a servizio dei sistemi.

Dopo una analisi di alcuni mesi dinanzi alle criticità del sistema informativo del Banco, oggetto anche di severe censure della Vigilanza per la parte amministrativa gestionale, venne prodotta una relazione nel maggio 89 Comitato Esecutivo per l'approvazione degli indirizzi sullo sviluppo dell'informatica a livello aziendale, cui segui

---

[xvii] Leggi Incontri e dibattiti a cura del Banco di Napoli Guida Editori edizione 1991 a cura di Giannola, Sicca , Locatelli ancora in vendita ed acquistabile anche in formato ebook. E' una lettura interessante che scopre tanti aspetti del momento 1986, 1987, 1988.

[xviii] Costituì un omaggio del Prof per alcuni dirigenti ed anche un invito all'approfondimento

[xix]

altra relazione che lo convinse a prendere una decisione veramente pesante sotto ogni profilo sia in termini economici che di processo.

Decisione che sostanzialmente metteva al bando il modello organizzativo delle tecnologie seguito sino a quel momento dal suo CED e poneva le basi per un progetto che si prefiggeva obiettivi in quel momento **unici , non replicati né replicabili nell'intero sistema bancario**.

Naturalmente al nostro Professore certamente sfuggivano i dettagli operativi e le particolarità di quella progettazione; la sicura quantità di risorse economiche che fu indotto a far deliberare al Comitato Esecutivo, (con il supporto della Consulenza della Mc Kinsey che assistette l'intera fase della progettazione , strategica , tecnica, e poi di esecuzione operativa) con la straordinaria **cifra di oltre 120 miliardi di lire**,(divenuta poi solo per la voce investimenti con il potenziamento ulteriore del sistema centrale di quasi 140 miliardi) gli davano la misura dei rischio che si andava ad assumere di li a poco per un periodo di alcuni anni. Lo start ebbe luogo nel giugno 91 e la fine del progetto venne fissata per giugno 1993 , con la chiusura dell'ultimo Minicentro, quello di Padova.

Tutte le banche non disponevano di reti aperte ma di reti proprietary, tutte e dico proprio tutte. Erano sotto l'egida per non dire il dominio e la schiavitù dell'Ibm che con il suo protocollo non standard impediva a tutte le aziende, compresa l'Olivetti, di diventare suo partner. Occorreva superare il vincolo.

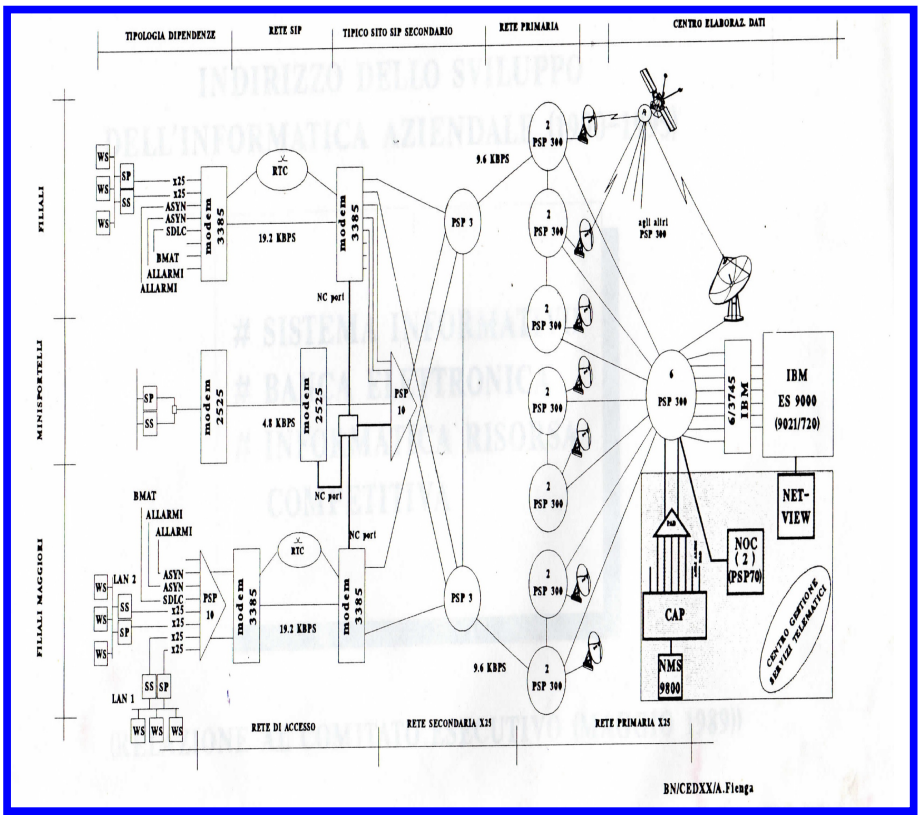
Infatti all'epoca l'IBM tentava di far passare in periferia il suo dipartimentale che parlava bene con i suoi sistemi centrali. Ebbene a valle del progetto, scortato dalla consulenza Mc Kinsey mettemmo intorno ad un tavolo un numero significativo di aziende tra cui : Bolt Beranek and Newman americana (concentratori) , la ex Sip che non disponeva di reti intelligenti specie al Sud (l'ultimo concentratore bancario era allocato presso il nostro Ced a Fuorigrotta ed era l'ultimo anche per il Sud), la Olivetti, protetta per la sua Italianità, che aveva un software locale (Pb) che lavorava sotto Windows antesignano dei sistemi attuali (già abbastanza noto) e la Ibm che forniva solo i sistemi centrali (nei quali era leader indiscussa come oggi). Ebbene dopo quasi 8 mesi di progettazione il progetto fu definito nei minimi dettagli e presentato prima all'alta Direzione della Banca e poi in Comitato nell'ottobre dell'89. Questo sulla carta ; ma eravamo sicuri del risultato e dei tempi? Le preoccupazioni furono tante.

Occorreva informatizzare tutta la banca (da 2000 posti di lavoro a circa 5500[xx] mila nelle sole filiali, da 200 mila transazioni al di a più di un milione, da tempi di risposta da sonno a tempi di risposta da jet), con una ricaduta sulla banca da non credere per quei tempi, tanto da far divenire nel 1993 il Pb(personal banking) il modello per il sistema bancario.L'Olivetti nel corso di un Convegno a Cernobbio (si proprio dove si fanno oggi i Convegni che contano) volle presentare **il suo miracolo** (del personal banking) a circa 400 dipendenti dell'area commerciale e tecnica : alimentava funzioni dipartimentali, in rete locale, gestionali e di telecomunicazioni. L'azienda aveva fatto un grosso sforzo ed un grosso investimento.

Venne realizzata una rete intelligente, ma proprio intelligente, con capacità di trasporto notevoli e flessibili e con un back up satellitare da far paura. Ricordo un episodio di cui rimane preziosa traccia: un giorno il professore, quello vero, e cioè il Ventriglia che si arrabbiava e che con voce roca faceva tremare, legge sulla stampa che il Credito Italiano (oggi Unicredit) si avviava ad implementare un sistema di avanguardia. **Mi chiamò al telefono e mi fece tenere in busta chiusa le pagine del quotidiano annotate.** Ci riprendeva perché , pur consapevole dei risultati che via via arrivavano, gli avevamo fatto spendere tanti soldi mentre il Credito

[xx] Di sportello e retrosportello , con oltre 2000 lan (local area network) e 2112 server, in 640 filiali

Italiano ci sopravanzava. Preoccupati inviammo un collaboratore a Genova per capire. Il Professore teneva ad essere primo ed a presentare la sua banca come leader nel settore. Sulle pagine di Class del novembre 1991 ,che furono acquistate per presentare la Banca ed il suo agglomerato, uno spazio significativo era stato dedicato alla “piattaforma tecnologica”.



Al rientro il collega produsse una ricca relazione nella quale si leggeva che Il Creditn stava solo progettando di avviare una rete X25 antesignana della rete www; noi allo scadere del Marzo 1993 avevamo, come testimoniato anche da Ibm nelle sue riviste, realizzato un prototipo di architettura di avanguardia nel sistema bancario, open nel quale potevamo infilare anche tutta una serie di applicazioni , gestionali e tecniche, (distribuzione del software a tutti i punti operativi, controlli a distanza) che avevano rivoltato il guanto e consentito per un certo tempo alla azienda di essere veramente **prima nell’It e nelle telecomunicazioni**.

La Sip ingrossò le sue fila a Napoli; l’Ibm al centro direzionale si allargò al punto fa fare un pezzo su una sua rivista del dicembre 1992 cosi titolato , con le immagini di tutti i suoi collaboratori napoletani: “I Maradona del nostro Napoli , davvero unici nel mondo bancario”. Uno schiaffo a tutto il Nord visto che la sede nazionale della Ibm era a Segrate dove Ventriglia, insieme al V.Direttore Generale ed al sottoscritto, volle incontrare, prima della partenza del progetto e la firma dei contratti, il Ceo Europa dell’IBM Ing. Presutti ed il suo staff. Aveva intuito il valore del progetto e il valore delle partnership che si stavano perfezionando. Analoga operazione venne fatta con l’Olivetti e con la Sip a livelli altissimi se si considera che i contratti viaggiavano

sull'ordine di 30/35 miliardi per controparte e che tutto avrebbe richiesto anche per loro un forte potenziamento in termini di uomini, competenze ed infrastrutture.

Tutto ciò potè accadere grazie alla fiducia che Ventriglia ebbe nella sua squadra, grazie all'accettazione di un rischio di impresa "serio", che in caso di criticità anche solo temporanea avrebbe comportato seri danni aziendali; con quelle innovazioni crebbero tutti.

Le aziende che impararono a lavorare in gruppo (a fare contratti in gruppo; il contratto si defini di "system integration" in un periodo in cui tutti i mondi informatici erano gelosi e proprietary), **i collaboratori** dell'area tecnica, **le aziende di informatica** che dovettero sviluppare nuove applicazioni, perchè la macchina interna non ce la faceva, e soprattutto la banca

La banca mantenne quel punto di forza per alcuni anni ; è rimasto oscurato dalle vicende gestionali e non è stato mai messo in evidenza ed in risalto perché attratto nella morsa venefica della vicenda bancaria.

La documentazione è tutta lì per ricordare un momento di grande innovazione che avuto tanti pregi : far crescere le competenze, il **business all'esterno generando indotto ed occupazione** ,generare un forte efficientamento della banca che apriva a tutto il personale di filiale , nessuno escluso, l'uso dei prodotti informatici e dei softwares per il lavoro che era alla base di una nuova era cosi'rappresentata nella relazione al Comitato: " la nuova funzione del sistema informativo; banca elettronica ed informatica come risorsa competitiva per presidiare l'imminenza dei sistemi di pagamento e la costruzione di banche dati per la gestione ordinaria e gli adempimenti di vigilanza.

Il San Paolo costruira' proprio sull'It e sulle Tlc uno dei punti di forza della fusione di li a qualche anno, facendo planare i sistemi informativi senza difficoltà con tutti i dati mantenendo per un lungo tempo intatte le infrastrutture di rete e quelle della periferia.del vecchiomBanco.

Il Sud nei fatti aveva dato luogo per prima in Italia, proprio come si legge nei tre tomi di Innovare, ad un modello di sistema anche organizzativo e di processo (anche la società di informatica Datitalia se ne era arricchita) in cui tecnologie ed intelligenza del softwares avrebbero potuto fare da volano al mondo circostante. Ma la fine del progetto datato 1993 coincideva con la fase di declino del nostro Professore e con i tre anni duri che avrebbero sconvolto la banca e che non avrebbero posto l'attenzione su una area della supplychain che aveva assicurato e fatto digerire eventi " anomali ed inconsueti" , mai verificatesi prima : la cessione degli sportelli, il passaggio di una banca in una altra banca , cioè nella Sga ,il tutto mantenendo la routine e l'ordinario che doveva comunque assicurare la vita aziendale.

Si può meglio capire perché la mia stima per il Professore Ventriglia non è solo verso il banchiere ma verso il manager che intuisce, sulla base del racconto dei suoi collaboratori a tutti i livelli (immagino quante volte abbia parlato con i consulenti fortemente preoccupato delle risorse investite e del risultato atteso), il valore delle tecnologie a supporto dell'attività aziendale.

Dire queste cose oggi, in cui si parla di Agenda digitale per l'Europa, è normale. Averlo intuito, supportato e sostenuto 25 anni fa, agli albori e' proprio un'altra cosa.

Un quarto di secolo e' il tempo che ci separa da quell'avventura che qualche anno quasi tutte dopo le banche dovettero replicare con gli stessi protagonisti ,facilitate in ciò dal piccolo contributo pionieristico di una banca del Sud che di li a poco avrebbe ceduto tutto con il trasferimento di competenze, tecnologie, sistemi da

Fuorigrotta di Napoli a Moncalieri di Torino. E tutt'intorno si è generata la desertificazione. Proprio ciò che Ventriglia aveva combattuto con l'idea dei Poli tecnologici.

Federico D'aniello, Condirettore Centrale del Banco di Napoli, ex Ceo dei Sistemi informativi dal 1988 al 1993 e Capo del Servizio Organizzazione dal 1996 al 2001.