

**GIUSEPPE VIGORELLI**

***INTRODUZIONE***

*Seminario:  
“Scenari per l’industria bancaria e finanziaria:  
minacce e opportunità”*

Perugia- Castello dell’Oscano 17 marzo 2011

***Sadibatrentacinque***

N. 29



Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa

## ***INTRODUZIONE***

*Seminario:  
“Scenari per l’industria bancaria e finanziaria:  
minacce e opportunità”*

Perugia- Castello dell’Oscano 17 marzo 2011

***Sadibatrentacinque***

N. 29



Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa



## INTRODUZIONE

Ripercorrere i trentacinque anni dei nostri incontri di **“Sadiba”**, significa attingere dalla nostra memoria e vedervi rispecchiati momenti tipici e fasi cruciali per le **Banche** in cui operiamo. Vediamo riemergere i problemi, i drammi, le difficoltà che ci hanno accompagnato, ma anche felici momenti di crescita e di comune riflessione che osserviamo al presente sintetizzati e sedimentati negli assetti attuali dell’universo imprenditoriale e bancario.

Per i mercati finanziari la distanza che ci separa da quel **1977** pare infinita, quando alcuni volenterosi **operatori** bancari, **docenti** dell’Università Cattolica, e **dirigenti** della Banca d’Italia, si convocarono in questa sede per affrontare insieme, per la prima volta, un proficuo contraddittorio.

**Ricordiamo** i temi prevalenti di quegli anni: il massimale sugli impieghi, il vincolo di portafoglio, gli strumenti e i canali di trasmissione della politica monetaria, la banca come istituzione, il salvataggio delle imprese...

**Dubitiamo** che i giovani funzionari d’oggi abbiano poco più di vaghe cognizioni di quegli argomenti che costituivano invece addirittura **il fulcro** della professione per un lungo periodo a cavallo degli **anni ottanta**.

**D’altra parte**, gli eventi che condizionavano la vita politica, e di riflesso quella economica, appaiono anch’essi di antica memoria se visti **con gli occhi di oggi**: l’ascesa della Thatcher e di Reagan, il terrorismo interno, gli shock petroliferi, il ruolo di Khomeini in Medio Oriente, il lungo cammino pontificale di Giovanni Paolo II, con Pertini Presidente della Repubblica.

**Eppure**, iniziavano già a svilupparsi nel nostro arcipelago bancario i semi della modernità e del faticoso superamento del gap con le realtà dei Paesi più avanzati.

Ci si adattò alla **concorrenza**, si mirò alla **despecializzazione** spianando la strada ai **Gruppi Bancari**, si incoraggiò contemporaneamente l'innesto di pluralità di operatori **non bancari**, specializzati nella variegata galassia di prodotti finanziari di cultura anglosassone.

Ma quegli anni furono il segnale di svolta anche per il **Sistema Industriale**, che **usciva provato** dalle dure contestazioni ideologiche del decennio precedente, in cui il **lavoro** era considerato "**variabile indipendente**", oltre che per le proprie inefficienze interne.

È solo nel **1983** che la Banca d'Italia rinuncia al controllo diretto degli impieghi, così che il Sistema inizia a riconsiderare seriamente la propria organizzazione in rapporto alle nuove esigenze di **imprenditorialità**, del resto sancite dalle importanti **Direttive Comunitarie del 1985**, dove per la prima volta veniva liberalizzato **l'accesso al mercato creditizio**.

**L'Italia** era in ritardo ovunque: pubblica amministrazione, commercio, grande industria, settore bancario, grande distribuzione. Si trattava di accelerare il ritmo per rincorrere i lontani vagoni delle locomotive europee.

Nel **1988** a "**Sadiba**" si discusse a lungo sulla distinzione di ruoli **fra Impresa e Banca**, tra chi propugnava una totale **separatezza** e chi invece auspicava una **integrazione** sull'esempio della concreta realtà tedesca. Si può ora affermare che il compromesso trovato abbia in seguito dato buona prova di sé, dal momento che **anche oggi** le interdipendenze sono limitate, senza eccessi di ingerenze fra le due protagoniste della scena economica.

La caduta del Muro di Berlino nell'ottobre **1989**, determinò un'accelerazione al definitivo affermarsi di **valori** in precedenza vissuti con diffidenza, quali: efficienza, produttività, deregulation, apertura dei mercati, delocalizzazione.

**Stava iniziando la globalizzazione dell'economia mondiale.**

La **tecnica** metteva a disposizione nuovi straordinari strumenti di velocizzazione dell'operatività, di democrazia informativa, di potenza comunicativa, quindi di crescita personale estesa a milioni di soggetti in precedenza esclusi di fatto dal perimetro civile ed economico quali: il **personal computer**, la **telefonia mobile** e soprattutto **internet**.

È allora che le banche italiane si convincono a ripensare le basi della propria operatività e della propria strutturazione interna. La **“vecchia foresta pietrificata”** restava un retaggio della Storia.

**L'Autorità Monetaria** si preoccupò dell'irrobustimento dimensionale e patrimoniale del Sistema in relazione alla prevedibile aspra competizione nell'agone europeo. Furono allentati e poi annullati i vincoli all'apertura di nuovi sportelli.

A **“Sadiba”** ci adoperammo a promuovere dibattiti sull'**internazionalizzazione** del Sistema, sull'incerta **redditività** del nuovo contesto concorrenziale, sulla **liberalizzazione** europea, sui primi sforzi di **integrazione** transnazionale.

**Certo**, la peculiarità italiana rappresentata dall'eccessivo frazionamento **sia** del sistema industriale **che** di quello bancario rispetto ai più monolitici concorrenti europei, poneva dei distinguo allo sforzo di uniformazione. Si trattava di sfruttare con abilità i vantaggi competitivi di queste caratteristiche, circoscrivendone le speculari debolezze.

È nel **1992** che si ebbe l'ultimo periodo di crisi prima del decennio della grande crescita con l'illusione della **“fine della Storia”**.

Quando sulla scena mondiale irrompe la **guerra del Golfo** matura la recessione e il crollo della lira a cui seguono i severi provvedimenti del **Governo Amato**. Una non impossibile implosione del Sistema Italia e il ruolo delle banche nel salvataggio delle imprese nuovamente in crisi, **furono** le principali preoccupazioni del **“Sadiba”** in quegli anni turbolenti.

Frattanto continuava il processo di consolidamento del nostro Sistema Bancario: con le prime operazioni di **fusione e acquisizione**, spesso però non sempre rispondenti a razionali progetti strategici.

Ormai alle spalle l'epicentro della crisi, il **1997** e il **1998** furono dedicati al progetto dell'**Unione Europea** e all'imminente avvio **dell'Unione Monetaria**. In Italia il rapido rientro del livello dei **tassi** e dell'**inflazione** entro i parametri europei, certificava l'avvenuto riassorbimento del nostro Paese entro il gruppo selezionato delle Nazioni più evolute.

Nell'entusiasmo del momento si preferiva sorvolare **sui limiti**, a posteriori gravi, su cui si veniva realizzando l'unità europea: un soggetto economicamente forte ma politicamente fragile, troppo differenziato al suo interno non solo per barriere linguistiche, ma per capacità di forgiarsi su condivise **culture ed identità comuni**.

**Le banche italiane**, nonostante tre importanti svantaggi competitivi: **costo del lavoro**, **privatizzazione** incompiuta e **carico** fiscale, riescono in gran parte a riagganciare il convoglio continentale, e a "**Sadiba**" si poté dunque provare ad immaginare il futuro della nuova **banca europea**, anziché limitarsi all'affanno dell'inseguimento.

Dove la **Banca Tecnologica**, se non addirittura quella **Virtuale**, parevano gli inevitabili approdi di una organizzazione rinfrancata ed assistita dagli stupefacenti sviluppi dell'**Information Technology** e della multimedialità, tese a rimodellare non solo le modalità di prestazione dei servizi, ma addirittura gli **stili di vita**.

L'illusione ingenua, di una crescita definitivamente stabilizzata, viene spazzata via dagli eventi del **2001**, sia - sul piano politico - dalla ferocia della **folia terroristica**, sia, nel contesto economico, dalla successiva **fase di depressione** prolungata per l'intero **2002**.

Ed è proprio dal gennaio **2002** che si realizza **l'Unione Monetaria europea** attraverso un unico conio per tutti:

**l'euro.** Trova così compimento un sogno dalle radici antiche.

**Intanto**, sotto la regia dell'Autorità Centrale, si cerca di avviare a conclusione il progetto di semplificazione del sistema e di riorganizzazione interna dei **Gruppi** secondo una logica funzionale ai segmenti di mercato.

In quel periodo, appare ancora incontrastato il modello vincente delle **mega organizzazioni**, caratterizzate da: adeguata proiezione internazionale, capillarità della rete domestica, articolazione completa di segmenti di attività. Sebbene siano solo poche le realtà italiane che possono aspirarvi, è tuttavia vero che alle loro spalle un certo numero di **banche regionali** si organizza efficacemente per una dignitosa assistenza alla clientela anche a livello europeo.

In termini organizzativi, il dibattito è sul **modello Federale** o di **aziende divisionalizzate** per segmenti di mercato/prodotto ed integrate; mentre la **tecnologia**, che pure dovrebbe operare a beneficio del contenimento dei costi, in realtà, per la consistenza degli investimenti, si pone come barriera all'ingresso, favorendo le dimensioni più grandi.

In quegli anni, solo inascoltate voci isolate colgono i rischi impliciti nell'**assenza di controlli effettivi**, a fronte di operazioni sempre più complesse e rischiose in relazione ad una cultura che fatica a crescere all'insegna dell'imprenditorialità.

Si consolida sempre più l'assuefazione ai dettami di programmi tecnologici ed informatici, dove svanisce la tradizionale armonia di crescita fra: **l'uomo di banca**, l'accurata **consoscenza dei prodotti** offerti e la conseguente attenzione alla **valutazione del rischio**.

Si aggravano nel settore finanziario, non solo italiano, i sintomi di quell'allarmante **deficit di valori** che è forse **la**

**madre ultima** di tutti i successivi avvenimenti di fine decennio.

Il deficit valoriale investe, del resto, non solo la Banca ma **l'intera Società**.

**Fiducia e reputazione** rappresentano l'irrinunciabile piattaforma del banchiere, più di ogni altro mestiere.

È nostra responsabilità riuscire a consolidare difese che delimitino i confini della **flessibilità professionale** e, insieme, della nostra **dignità**, entro i contorni di una **riafferma deontologia**. Proprio la scissione fra **managerialità** e **responsabilità** ha costituito origine di ogni successiva deviazione, a partire da **concentrazioni** ed **acquisizioni** impostate sulla sola ricerca delle più grandi dimensioni, ma prive di serio disegno industriale e strategico.

Spesso, nelle fusioni, la **somma di culture aziendali diverse** rimandano alla costituzione **di un corpo con più anime** affatto conciliabili, anziché **di un'anima sola in più corpi distinti**. È questo il preludio di un processo che non di rado porta alla prevaricazione tra risorse di diverse origini.

Sull'onda esuberante degli slogan su **deregulation** e **ristrutturazioni**, molto raramente **i risparmi di costi** e le riqualificazioni produttive, si sono in realtà realizzate. Si sono ignorate le incompatibilità di **divergenti culture** bancarie, che hanno finito per destabilizzare **i Gruppi** attraverso tensioni interne o contraddittorie.

Nel **2005**, alla ripresa di un ciclo solo in apparenza senza scosse, i problemi sul tavolo del sistema bancario erano gli **I.A.S.** (International Account Standards) e i provvedimenti di **Basilea2**. Utili strumenti di chiarezza, ma fragili baluardi a fronte degli eventi che si preparavano di lì a poco.

Quest'ultimo intanto, il sistema bancario, in Italia stabilizza il proprio assetto con rari esempi di **banche transnazionali**, alle

quali si aggiungono pochi **Gruppi a diffusione nazionale**, ma con il limite di gravitare quasi esclusivamente nel **Centro--Nord del Paese**, penalizzando ancora una volta quel **Sud** considerato, al più, un utile collettore di raccolta e di liquidità.

Nel frattempo, inizia a manifestare **crepe allarmanti** quel modello di **Europa** che si era andato affermando sia pure fra inevitabili asperità.

**L'Europa** appare stanca, incompiuta, forse smarrita, ed il progetto iniziale, fatica per mancanza di **idealità** forti e di condivisa **identità**.

Il mancato progetto di **Costituzione** catalizza le divisioni anziché plasmare l'unità dei Paesi, ed il **Patto di Stabilità** non regge ai primi urti di crisi economica; dove l'elemento che caratterizza in negativo **la cultura** del nostro Continente: il **diligante relativismo**, è incapace di offrire un collante significativo ed una universalità di sentimenti alla disomogenea e pluralista società europea.

Nel **2007 "Sadiba"** affronta temi come le **tendenze** e le necessità di regolazione della finanza globalizzata e le **deviazioni** valoriali ed etiche dei suoi manager, criticità che di lì a pochissimi mesi sarebbero emerse clamorosamente all'epicentro dell'attenzione mondiale.

Già nel **marzo 2008 "Sadiba"** titola così un capitolo delle note introduttive: **"I primi segni di implosione per la finanza mondiale"**, previsione forse non difficile ma purtroppo fondata.

Gli avvenimenti dell'**ultimo triennio** sono ancora così dirompenti e conosciuti da rendere superfluo il ripercorrerli: mentre per quanto riguarda il nostro sistema Bancario, l'auspicio che ne emerge - ed è anche il messaggio di **"Sadiba" 2009 e 2010** - è di un ragionato **ritorno alle origini**, fuori dai deragliamenti culturali a cavallo del secondo millennio.

**Dunque**, una Banca con un modello di business concentrato sui mercati di riferimento dell'**economia reale**, al servi-

zio pieno della propria clientela e dell'ambito territoriale di competenza operativa. Dove, necessariamente, **la redditività è più modesta ma fisiologica**, derivando da un **ruolo intermediario** nell'economia fra prestatori ed utilizzatori di mezzi finanziari, da **responsabile consulenza** all'investimento e dalla corretta **gestione dei servizi** di pagamento.

Inevitabile il **ribaltamento** delle **politiche del personale** e di incentivazione importate dal modello anglosassone, e un **ritorno** al patrimonio di valori tradizionalmente interiorizzati dalle nostre precedenti culture bancarie.

Ne risulta rivalutata la figura centrale del **direttore d'agenzia**, che si traduce anche in migliore produttività del personale motivato secondo condivisi **parametri di meritocrazia**.

Al management va risollecitato il concetto che se per amministrare denaro possono bastare **buoni "ragionieri"**, per gestire risorse occorre invece la **saggezza del sapiente**.

Ai banchieri va ricordato che il prestare danaro **rischiandolo in proprio** è nella *mission* ingrata, ma assolutamente ineludibile, della propria professione, e che il coraggio e l'intuizione del banchiere si misurano nella capacità di saper finanziare **il futuro delle idee e delle imprese**, prescindendo dall'accumulazione della ricchezza passata, che incorpora e testimonia successi indiscutibili ma irripetibili.

\*\*\*

E siamo così giunti **all'oggi**, un presente più denso di nubi ed incertezze di quanto le apparenze lascino trapelare all'opinione pubblica meno avvertita.

La Storia che stiamo però scrivendo, si innesta ormai nella realtà di uno scenario più ampio, **quello dell'Europa**.

È in questa nuova dimensione in cui dobbiamo misurarci, perché il **nostro futuro** è legato ad essa, e in essa si fondano le **nostre aspettative**.

Ma di quel grande disegno che progettarono gli statisti del dopoguerra, che resta?

Che resta di quel sogno? Più ai popoli **di allora** l'idea europea piacque, più la sua elaborazione si ripiegò solo sulla modesta **via dell'integrazione economica**.

Perché tanta povertà di **ideali** e di **volontà** in un mondo che pretendeva **una risposta** alla Storia?

Quel poco di Europa che si andò realizzando fu pianificato: protezionista, assistenziale, zavorrato del passato.

Volenti o nolenti dobbiamo renderci conto che il successo o il fallimento dei **nostri destini** sono legati ad un'Europa che a sua volta dovrà confrontarsi con la dimensione di un mondo che negli ultimi vent'anni si è triplicato in **popoli** e in **superficie** coi **Paesi dell'Oriente**, i cosiddetti emergenti ormai emersi: Russia, Cina e India e dell'**America del Sud**: il Brasile.

**L'anno già archiviato** ha conosciuto un'esperienza sconcertante col caso della **Grecia** seguito da quello dell'**Irlanda**. Ancora una volta non si è colta l'urgenza di un intervento che, nei suoi drammatici ritardi, ha rischiato di compromettere la credibilità del sistema monetario dell'**Eurozona**, esponendosi alla sfiducia dei mercati e all'attacco della speculazione finanziaria internazionale, col pericolo dell'**effetto domino**.

I Paesi **virtuosi** sono chiamati a soccorrere quelli **trasgressivi**. Ma **i primi** fanno fatica ad accettare che il loro Paese paghi per **i secondi**.

È sempre più evidente l'esigenza di una **guida politica unitaria e centralizzata**, in grado di obbligare **ciascheduno** a rispettare le regole, sapendo che con l'infrangerle si rischia di causare solo danni **per tutti**.

Parrebbe che il criterio valido, condivisibile per ottenere questo risultato, sia quello dell'**omogeneità culturale e politica degli Stati membri**.

È certo impossibile ormai ipotizzare un nocciolo duro intorno

al quale si configurasse una più larga aggregazione confederale. Troppo tardi.

D'altra parte, è mai possibile immaginare una **politica monetaria**, in assenza di una autorità sovrana che fosse responsabile della gestione di una **politica di bilancio**, di una **politica fiscale** per tutti i Paesi che fanno parte dell'unica moneta dell'euro?

Ci rendiamo conto che ciò implicherebbe la formulazione di una **legge finanziaria europea**, che presupporrebbe però a sua volta la disponibilità degli Stati membri a **fidarsi** della piena solvibilità del debito sovrano altrui, con la logica conseguenza della necessità di rassegnarsi ad una **parziale rinuncia** della sovranità nazionale di **ciascheduno**.

È possibile conservare la propria **autonomia** all'interno di un quadro **unitario**? O è utopia?

**Tutto ciò** sottintende naturalmente **Istituzioni europee** molto forti, ma soprattutto una **leadership di respiro europeo** veramente incisiva ed **autorevole**.

Si impone sempre più dunque l'urgenza d'una Europa gestita da una **guida politica**, che a sua volta però evocherebbe l'esigenza di uno **Stato europeo**. Una leadership legittimata democraticamente dal voto dei suoi 500 milioni di cittadini europei.

È evidente come non sia facile correggere una struttura **barocca, complessa, farraginoso** come quella che si è venuta costruendo per approssimazioni e stratificazioni successive.

Malauguratamente in questi ultimi vent'anni, si è appannata l'originaria idea **di Europa**, di **un'Europa** il cui progetto fosse fondato su **Istituzioni comunitarie** che superassero gli stessi Stati, anziché lasciarsi dominare dai medesimi. L'opposto dell'ideale europeo inteso come **sovranità che si legittima in sé e per sé**.

Non più **una sola idea** unitaria e unanimemente condivisa, ma purtroppo **tante** diverse **idee** di storie europee, concepite cia-

scuna a modo diverso, per cui si è da tempo accentuato il **distacco fra Istituzioni comunitarie e Stati nazionali**.

La caduta del muro di **Berlino** accelerò quel distacco e forse fu all'origine di un sogno che si spense. Capita di rado che la Storia aiuti la politica. È più facile che la complichino.

Apparve sempre più evidente come non si potesse fare prima l'**Europa** e poi darle **un'anima ed una identità**; al contrario, che solo se fossero riemerse le comuni radici, allora l'**unione politica** poteva realizzarsi quasi logica conseguenza.

L'ambizione dell'**Unione politica** deve essere quella di far crescere un sentimento di comune appartenenza, di credere soprattutto in una **Comunità di destini fra europei**. È questa consapevolezza la **chiave** per non fallire, il nostro vero futuro.

Il **G20 di Tokio** ha registrato solo passi avanti nella **riforma dei mercati finanziari**, ma per il resto ha deluso le speranze che aveva animato i precedenti incontri londinesi.

Si cercano tuttora **accordi bilaterali diretti** tra Stati, appunto perché nessuno è disposto a rinunciare alla propria sovranità, sicché ancora le decisioni di **questo nuovo più vasto organismo**, si pretendono solo prese **all'unanimità**, e tuttavia ancora non si considerano neppure **vincolanti**. Si rischierà allora di intervenire solo quando ci si trovasse a gestire crisi tendenzialmente drammatiche.

Il duello tra le due valute: **Dollaro** e **Yuan**, che tante tensioni crea tra **USA** e **Cina**, Nazione questa che ancora non accetta un sistema di cambi governati dal mercato, lascia l'**Europa** nel bel mezzo senza potere alcuno.

Gli attacchi ai **titoli di Stato di Paesi europei** in difficoltà, si possono interpretare come un gesto di sfiducia da parte del resto del mondo sul fatto che l'**Europa** abbia la capacità di gestire il proprio futuro.

L'obiettivo è invece quello di **assicurare** che tutte le **Istituzioni**, in particolare quelle che per dimensione o per interconnessione o specificità hanno influenza sistemica, **esercitino** un potere politico di coordinamento tale da innescare un **gioco cooperativo** fra le diverse aree.

**Tutto ciò**, ci riporta ancora alla mancanza di un'idea condivisa, di un **progetto comune** che sfoci in un **soggetto geopolitico** degno di chiamarsi **Europa**, affinché il mondo sappia **chi siamo** e **che cosa** vogliamo diventare.

Solo l'**Unione politica** restituirà all'Europa una prospettiva credibile a tutto il mondo.

Senza identità e comune sentire, senza riferimenti interiorizzati a radici **storiche, culturali e religiose**, non può esistere vera **Comunità**: ed il progetto iniziale si riduce inevitabilmente a razionalismo tecnico-scientifico esasperato, ad arido economismo produttivo, dove si finge di fare ciò che è **giusto**, ma si opera per realizzare solo ciò che è **utile**.

La separazione tra **mercati** e **democrazia** resta ancora uno dei grandi problemi del nostro tempo, mentre la nostra cifra si conferma quella del **benessere** coniugato alle **tradizioni democratiche**.

In altre parole occorre un progetto **alto**, caratterizzato da un'ispirazione **unitaria** che ordini i diversi obiettivi da perseguire, secondo una scala di priorità e di valori, coniugando **situazioni storiche a dinamismi sociali**.

Dispersersi nella pluralità degli interessi di **area** delle varie componenti nazionali, senza riconoscere la nostra **identità**, è un grave rischio che non dobbiamo **e non possiamo più correre**.

**L'Europa** può e deve trarre le conseguenze di questa crisi. In fondo, è proprio dalle crisi che **talvolta** possono nascere grandi scelte, anche se non è sempre auspicabile invocare i drammi del passato per scoprire la necessità di un'integrazione più risoluta.

La Storia più recente ce l'insegna e questa è l'**ora** delle scelte coraggiose.

Peccato si faccia fatica a riconoscere **personaggi** con **profetiche** visioni di insieme, capaci di affrontare l'attuale emergenza **europea**.

\*\*\*

**Intanto**, viviamo un tempo di squilibri **locali** e **globali** che solo il tempo a venire, ci svelerà se si affacceranno soluzioni possibili ed efficaci.

Purtroppo il tutto avviene in un **contesto mondiale** in cui il nostro **futuro** e lo stesso **destino** del nostro pianeta, sono a rischio. **Sembra che l'uomo abbia potuto scatenare un ciclo di morte e di terrore che non riesce più ad interrompere.**

Parrebbe che stiano venendo meno i fondamenti **morali, culturali e antropologici** su cui si fonda la nostra civiltà.

Quante Nazioni d'Europa e di altri Continenti hanno conosciuto nella loro vita cruenti rivolte o rivoluzioni interne nell'intento di sanare le umiliazioni della Storia?

L'Italia ne è stata esente.

Nonostante **Vico**, non sempre la Storia pare si ripeta, perché cambia drasticamente il contesto in cui avanza. Tuttavia la Storia non perdona.

**Perché quando la Storia si muove, è difficile prevedere dove andrà.** La sfida che essa **ora** ci lancia, va raccolta ed affrontata uniti **tutti insieme**.

**Queste le realtà del nostro tempo:**

L'imperare del consumismo e del **relativismo**. L'eliminazione della specificità irriducibile dell'**uomo** rispetto agli altri viventi. Perfino l'odio dell'**Europa** verso sé stessa, del proprio passato e delle sue radici. Un **Cristianesimo** che oltre ad essere oggetto di odio, sembra ignorare sé stesso e rinnegare la propria rilevanza storica.

Dov'è finita l'**universalità** condivisa dei **principi** alla base

della convivenza umana dei popoli quali: la centralità dell'uomo, la solidarietà, la sussidiarietà, la laicità dello Stato, la libertà responsabile? Valori che, indipendentemente dalle diverse culture, sono riscontrabili nella stessa **natura umana**. La qualità della solidarietà europea ora si misura in rapporto all'attuale esodo africano. Non perdiamo di vista i tempi lunghi della Storia.

Si potrebbe partire dal **nichilismo**, dal quale sono derivati il declino demografico e la diffusione di una sorta di dittatura del **desiderio** che confonde **questo**, con i **diritti**. Una tendenza che ha portato alla perdita del senso della **vita** e del senso del **lavoro**.

È indispensabile un cambio di rotta, altrimenti sarà inevitabile che gli egoismi nazionali e l'euroscetticismo si scatenino ovunque.

\*\*\*

**E l'Italia?** Come è stato già detto: un Paese che arriva alle soglie del secolo scorso come **Paese grande** in un **mondo piccolo**, che poi all'improvviso quando il mondo si è allargato nel nuovo secolo, si ritrova come **Paese piccolo** in un **mondo grande**.

Dalla crisi, che è stata fronteggiata forse meglio che altrove, emerge però l'impressione di un Paese senza **sogni** né **desideri**.

Un contesto sociologico insomma, senza ambizioni, volontà, capacità di reagire e motivazioni.

Certamente un Paese che sta complessivamente impoverendo, cresciuto fino a ieri col debito pubblico e il risparmio privato, ci ha lasciato ora una società **meno giusta e meno equa**.

**Lo storico** e consumato conflitto tra **capitale e lavoro** deve trovare finalmente una soluzione aggiornata ai nuovi tempi. Perché il mondo è cambiato.

Non è più possibile illudersi che il “**rischio d’impresa**” resti in testa solo a chi intraprende. È **necessario** creare una discontinuità che **ripartisca** il “rischio” su tutte le categorie in una distribuita compartecipazione di **costi** e **benefici**, sicché gli uni e gli altri si ripartiscano **su tutti**.

Che il mondo delle imprese si dia da fare per competere sui mercati globali è solo una condizione **necessaria**, ma **non sufficiente** per rimettere in moto lo sviluppo. Occorre anche che gli **altri attori** societari, quelli non direttamente esposti alla competizione, e non sto qui ad enumerarli, adeguino i loro comportamenti, e ciò perché il perseguimento del bene comune e del risanamento dell’economia è innanzitutto **compito della politica**.

**Infatti** le imprese, le banche, i soggetti economici, sono **attori privati** che perseguono interessi **soggettivi** di parte, anche se pur non sempre coerenti con l’interesse collettivo.

**Con ciò** non si vuol dire che l’**impresa**, tanto più la **banca**, non possa considerarsi, come ancora certa cultura insiste, strumento unicamente orientato al perseguimento del puro guadagno ad ogni costo, ma Comunità di **capitale** e **lavoro** che si fa carico **anche** dello sviluppo economico-sociale di quanti coinvolti concorrono alla realizzazione del suo **progetto imprenditoriale**.

Quando le “coalizioni” **distributive** sono più forti di quelle **produttive**, di coloro cioè che hanno interesse allo sviluppo, allora un Paese non può crescere.

Guai se le cosiddette “coalizioni distributive” sono tese solo alla distribuzione della **ricchezza esistente** anziché **allargarne la quantità**. Pare non si voglia mettere in relazione la mancanza di risorse con il mancato e debole sviluppo.

Si tratta allora di rompere vecchie **consuetudini** e superare qualche nostalgica **ideologia** di troppo.

Compito difficile certo, ma occorre reintrodurre nel Paese il **dinamismo** che ha perduto.

In altre parole, è necessario **cambiare le regole del gioco** se si vuole ripartire.

Tornare a **progettare** è virtù civile necessaria per **riscattare la dinamica** di una società troppo appagata ed appiattita, un mix di inerzia e di sfiducia, ma forse anche poco disponibile a cambiare.

Se considerassimo quanto sta avvenendo lungo gli anni che stanno a cavallo di questi due secoli, sembra di leggere, non tanto sotto traccia, una continua trasformazione della nostra società, sia sotto l'aspetto **culturale** e **politico**, sia sotto quello etnico comportamentale, ma anche sotto quello **morale-religioso**.

Un processo che forse, partito più lento, sta accelerandone l'andatura, tanto che alla fine del suo percorso ci accorgeremo quanto sia mutato il suo stesso modello strutturale.

Voltandoci indietro probabilmente, **situazioni, fatti e personaggi** appariranno **datati** e **inattuali**, superati dagli eventi esterni, appannati dal tempo trascorso, anche se breve.

Un passato ormai remoto, quasi ininfluyente sui nuovi futuri scenari all'orizzonte, quasi una realtà di nuova generazione che **sappiamo certamente diversa**, e che non vogliamo giudicare se migliore o peggiore, ma difficilmente prevedibile nei suoi contorni, date le numerose incognite in campo.

\*\*\*

**E veniamo ai problemi che ci interessano più da vicino: Quanto ai conti pubblici** già nel **2009** si rilevava un peggioramento sull'anno precedente. Le entrate si erano ridotte quasi del **2%** e la pressione fiscale era aumentata. Le una tantum hanno portato vantaggi di breve periodo con un incremento della spesa pubblica. Nel **2010** il quadro non si è presentato in modo molto diverso.

La manovra di correzione del triennio **2011-2013** lascia qualche dubbio sul fatto che gran parte delle entrate si è affidato ai processi di **accertamento delle imposte** e alle misure di lotta all'**evasione fiscale**, ma ciò dopo una serie di condoni, per altro di modesta efficacia.

Perplessità ulteriori si registrano sugli effetti dei tagli alle spese, come la **stretta sugli Enti locali**, così come le cosiddette **“fiscalità di vantaggio”** per le imprese del Mezzogiorno. Resta da vedere quali reali benefici produrranno i recenti provvedimenti governativi di incentivazione allo sviluppo nel prossimo biennio.

Il ritmo della **ripresa** rimane modesto, l'inflazione è ancora bassa. Il **mercato** immobiliare si è stabilizzato, la **raccolta** obbligazionaria così come quella azionaria si è confermata modesta. È aumentato il **debito** delle famiglie. L'**occupazione** non recupera specie tra i giovani, il flusso delle **sofferenze** è rimasto elevato, **redditività** e **raccolta** sono in contrazione.

I rincari delle materie prime di base influenzano l'inflazione, mentre l'orientamento delle banche centrali è rimasto espansivo, recupera in parte il credito alle imprese, sui mercati internazionali i tassi a lungo termine sono saliti, la rischiosità delle banche è aumentata, così come le tensioni sul debito sovrano nell'euro area.

**Le prospettive** di crescita economica **mondiale** si rafforzano, tuttavia l'incertezza resta elevata e prosegue con andamenti differenziati.

**Quanto alle imprese**, tutto ciò ha creato invece specie per quelle con minor potere negoziale, **tensioni** finanziarie a fronte di minori ricavi, **tempi d'incasso** più lunghi, **indisponibilità** da parte dei fornitori al rispetto dei tempi di pagamento. **Necessità** sempre più impellenti di rinegoziazione del debito bancario pregresso, sia per le scadenze che per le condizioni.

**Necessità di ulteriori interventi** al sostegno finanziario per il completamento di progetti già in fase di realizzazione, a fronte del deperimento di valore di garanzie reali già concesse, specie se rappresentate da immobili.

**Eppure**, nonostante le difficoltà della crisi, la mancanza di riforme adeguate al recupero di condizioni in linea con quelle dei Paesi più avanzati, **c'è anche un'Italia nuova**, più difficile da vedersi, meno rumorosa, sufficientemente diffusa, che ha saputo trarre profitto dalle avverse contingenze, lavorando, innovando, risparmiando, investendo, viaggiando per mercati nuovi, **facendo impresa** e riscoprendo nuovi spazi e nuove opportunità.

Ciò, con un po' di ottimismo, può essere letto forse come lo spiraglio di un timido **rinnovamento culturale** che lascia sperare in una possibile svolta che potrebbe rivelarsi **epocale**.

**Quanto alle banche**, è del tutto evidente che con l'attuale impatto automatico di **Basilea2**, i rating dell'anno testé chiuso delle nostre Banche, sono destinati a deteriorarsi e molto probabilmente non troveranno, nell'anno in corso, miglioramenti apprezzabili.

Essi risentono dei cattivi bilanci del **2009**, a memoria forse i peggiori, che stanno all'origine di **politiche commerciali** più timide, di **pratiche creditizie** più rischiose, di **analisi aziendali** che, ricondotte alle Sedi Centrali delle banche, hanno generato tempi di risposta più lunghi e defatiganti.

**Si è riscontrato un certo disorientamento per quanto riguarda:**

**I criteri** e i processi decisionali al fine di valutare le numerose richieste di allungamento delle scadenze del debito.

**Una minore** disponibilità a concedere nuovi finanziamenti, assistiti da ulteriori più gravose garanzie, sia personali che reali.

**Un aumento** sensibile delle insolvenze.

**Una difficoltà** sempre maggiore nell'individuare e definire interventi mirati e sufficienti per migliorare il **merito di credito** dell'impresa.

**Un'insistenza** nel pretendere difficili informazioni attendibili sulle **prospettive di sviluppo** in ordine a **budget** credibili e accettabili **business-plan** delle imprese da finanziare.

**Una necessità** di riverifiche sulla congruità dei **valori immobiliari** già portati in garanzia, nonché richieste di **nuove coperture** assicurative su crediti già in essere, e rivalutazioni più puntuali su beni immateriali oltre a **puntigliose analisi** dei flussi di cassa e implementazioni di condizioni più restrittive.

Un disagio forse più avvertito dai **Gruppi maggiori** che soffrono delle passate aggregazioni. Sorpresi dalle dure conseguenze della crisi in atto, hanno realizzato dimensioni di difficile economicità gestionale: tagli di costi, dismissioni patrimoniali, riduzione di organici, non hanno compensato sufficientemente l'erosione dei **ricavi** e l'incremento delle **sofferenze**.

Culture e tradizioni contrastanti, disaffezione del personale, perdita d'identità, appannamento del senso di appartenenza, accelerazione dei turnover e conseguente disorientamento della clientela, sono effetti che pesano e mettono in crisi leadership proiettate su **risultati di breve periodo** che compromettono nel lungo, la **redditività** e gli **investimenti** per altro talvolta di scarsa progettualità strategica.

Parrebbe che le leadership culturalmente cresciute in contesti operativi di **dimensione locale** non fossero idonei ad affrontare **le complessità** di organismi conglomerati estranee alle loro precedenti esperienze professionali. Vale anche l'inverso. I manager di estrazione consulenziale o internazionale inidonei ad applicare concretamente teorie mutuare da culture a loro volta estranee alle logiche del localismo.

Nel complesso il **sistema bancario** fatica al recupero di una maggiore **produttività** pur ricorrendo a condizioni più onero-

se, condizioni non ancora del tutto trasparenti, con **tagli** che purtroppo incidono sulla qualità e sull'efficienza dell'offerta, nonché sulla **soddisfazione** degli utenti ancora negativa e anche sul complessivo giudizio della **reputazione** e della **fiducia** nella propria banca e nello stesso sistema in toto.

Quanto si è lavorato sui costi in questi anni ha permesso, ma non sempre, di recuperare sulla **spesa**, ma ormai **plusvalenze**, **esuberi**, e quant'altro si stanno esaurendo, mentre meno si è riusciti ad incrementare **ricavi**, più sperati che realizzati. **Se così è**, ci si domanda come affrontare maggiore produttività in un contesto che poco lascia sperare sulla crescita del **risparmio** e sulla disponibilità della **liquidità** internazionale.

È noto d'altra parte che il sistema delle nostre banche soffre da *illo tempore* di condizioni anomale che lo penalizzava nei confronti della concorrenza estera.

Degli **oneri** e **distonie** più volte lamentate in passato si sta ora valutandone il fondamento.

**La complessità** e la copiosa normativa che regolava, con "lacci e laccioli" di antica memoria, i rapporti tra **banche**, **vigilanza** e **mercato**, **rendeva** problematica la libera imprenditorialità del sistema.

**Basilea2** e **Basilea3** sono i nuovi riferimenti della politica europea, e dell'antica cosiddetta "foresta pietrificata" lontano retaggio storico di superata memoria, **c'è solo** da recuperare alcuni valori propri di una cultura comportamentale forse più positiva ed umana dell'attuale.

L'obiettivo allora resta quello di **recuperare** quanto di **buono** ci ha lasciato il vecchio sistema e di **rifiutare** quanto di **negativo** ci regala il nuovo.

Il problema sta nel ridisegnare un **modello di banca** che faccia tesoro delle passate esperienze così da proporre, al di là della presente crisi, una realtà più favorevole e più moderna.

Un quadro che veda **vigilanza e controllo** più attenti ai costi improduttivi ed occulti che si ribaltano sul **sistema bancario**, in sintonia con un rinnovato dinamismo imprenditoriale dell'azienda bancaria, non può che **aiutarlo** permettendo di recuperare quell'efficienza necessaria anche per supportare lo sviluppo produttivo della collettività, garanzia di stabilità e di equità distributiva.

È condivisa l'opinione che sia indispensabile rafforzarne la difesa patrimoniale, prendendo atto che sempre più **“fare banca”** sarà sempre **meno proficuo**, ma in compenso **meno rischioso**. La stabilità finanziaria pare resterebbe positiva nella misura in cui continuerà a **rafforzarsi** il capitale proprio, come parrebbe sia nella tendenza in corso. Tenendo presente però che l'erosione delle **quotazioni** bancarie, nonché la flessione dei **rendimenti**, influenzeranno faticosi aumenti di capitale che possono fare scivolare maggioranze di controllo dalle mani più deboli.

Ancora una volta **le Fondazioni** si confermano strumenti utili di **stabilità** del valore economico dell'investimento, nonché come garanzia d'**indipendenza** dello stesso management.

**In conclusione**, sembra di poter dire, che tutto sommato, **il sistema bancario in Italia** non sia ancora giunto ad un assetto definitivo. Restano ancora problemi strutturali, nuovi equilibri di aggiustamento sospinti da eventi ulteriori che interessano il mercato sia interno che globalizzato.

Solo forse il **ricambio generazionale** nel frattempo, dovrebbe correggere le storture ancora resistenti di strutture **autoreferenziali**, con beneficio della trasparenza e dell'efficienza.

**I risultati ottenuti** sia pure con evidenti sacrifici, dimostrerebbero che il sistema, nonostante tutto, sarebbe in condizione di superare anche scenari più sfavorevoli, perché uscire da

questa crisi più forti è **possibile**, purché però ci si appellasse a **quegli stessi valori** che ci hanno permesso di vincere le sfide del passato.

\*\*\*

È **necessario** allora promuovere un impegno **più forte e più stabile** dunque, in grado di assicurare la piena disponibilità delle **coscienze** innanzitutto, e delle **libertà** responsabili, in un quadro di insieme di **tutta la società**, tesa in un **progetto unitario** per l'edificazione concreta e credibile d'un futuro più equo ed equilibrato di **diritti e doveri** arricchito di una esperienza di generoso e gratuito **servizio**.

**Il fiume** tumultuoso della Storia umana ed economica continuerà a scorrere ai propri imperscrutabili ritmi anche in avvenire: con l'**auspicio**, svincolato però ormai da ogni ottimistica certezza, che la nostra **Comunità Occidentale** e la sua cultura, possa tornare ad essere, come nel passato, modello e luce del nostro destino.

A "**Sadiba**", in ogni caso, cercheremo **tutti insieme** ed entro le nostre possibilità, di interpretarne le linee evolutive, testimoniandone le tendenze con quell'onestà, senso morale, correttezza e professionalità che siamo ragionevolmente convinti di aver speso **in questi trentacinque anni** della nostra Storia.

Perugia, Castello dell'Oscano  
17 marzo 2011

## Biografia

### *Giuseppe Vigorelli*

Presidente Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa

Laureato in Economia e Commercio presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Dall'Ufficio Studi della **Banca Commerciale Italiana** entra in un'industria milanese con responsabilità di produzione.

Quindi, entra nel sistema bancario, presso la **Banca per il Commercio Serico**.

Dopo un periodo a **Londra**, collabora alla trasformazione della Banca dal settore serico a quello tessile e quindi alla diversificazione dell'attività in tutti i settori dell'industria e del commercio, cambiandone la denominazione in **Banca Commercio e Industria**.

Da **Vice Direttore Aggiunto** diventa **Vice Direttore Generale** nel 1968, fino al 1975 anno in cui viene nominato **Direttore Generale**, posizione che mantiene fino al 1993. In quell'anno assume la carica di **Vice Presidente** e di **Amministratore Delegato** della *Banca Popolare Commercio e Industria* e nel 1997 ne diventa Presidente.

Nel corso degli anni '70 e '80 realizza cinque acquisizioni bancarie e tre succursali estere in Lombardia, negli anni '90 una sesta acquisizione nonché il ramo commerciale italiano di una banca estera e l'acquisizione di una rete di sportelli in dismissione di una banca nazionale.

Nel 1995 assume il controllo della **Banca Popolare di Luino e di Varese S.p.A.**, nella quale ricopre la carica di **Vice Presidente Vicario** fino al febbraio 2003, e costituisce il **Gruppo Bancario Banca Popolare Commercio e Industria**.

Nell'ambito del Gruppo nel 1998 crea una delle prime banche virtuali italiane ed apre una affiliata in **Lussemburgo**.

Nel corso degli anni '80 realizza un complesso di società del settore parabancario, **ABF Leasing** e **ABF Factoring**, e partecipa alla fondazione del **Gruppo ARCA** (fondi, merchant, SIM, trading, assicurazioni), composto dalle prime 12 banche popolari del **Nord Est**. Nel 1995 diviene **Vice Presidente del Gruppo**.

Da oltre 20 anni è membro del Consiglio dell'**Associazione Bancaria Italiana** e dal 1995 anche del suo **Comitato Esecutivo**, avendo altresì ricoperto la Presidenza della Commissione per la Riforma dell'Associazione.

Nel 1972 fonda l'**Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa**, assumendone la **Presidenza**, con l'adesione delle prime 12 banche, che poi crescono fino alle attuali 150, del più ampio arco del sistema ban-

cario italiano: dalle Casse di Risparmio alle Banche Popolari, dalle Ordinarie a quelle di interesse nazionale e diritto pubblico, agli Istituti speciali a medio termine. Sponsor accademico della Facoltà di Economia e Commercio della Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

**Dal 1976** è Consigliere della **Associazione “Luzzatti” delle Banche Popolari**, fino alla sua unificazione con la Tecnica. Quindi è entrato a far parte del Consiglio d’Amministrazione e del Comitato Direttivo della nuova **Associazione Nazionale fra le Banche Popolari**.

**Nel 1978** per meriti bancari gli viene conferita la **Commenda** su istanza dell’Associazione Bancaria Italiana.

**Dal 1982 al 1998** fa parte del Consiglio d’Amministrazione di **Centrobanca**, istituto di credito a medio termine della categoria.

**Dal 1982 al 2001** è membro del Consiglio d’Amministrazione dell’**Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane**, e dal 1995 al 2001 anche nel suo Comitato Esecutivo.

**Nel 1983** è chiamato a far parte della Giuria dell’**Oscar di Bilancio**, e dal 1993 al 2000 ricopre la carica di **Presidente**.

**Dal 1987 al 1996** fa parte del Consiglio di Amministrazione della **Istinform**, società interbancaria di consulenza informatica, assumendone per cinque anni la **Presidenza** e saldando l’area privata del sistema bancario, con l’accoppiamento del mondo delle Banche Ordinarie a quello delle Banche Popolari.

**Dal 1988 al 1998** fa parte del Consiglio d’Amministrazione della **Unione Fiduciaria**.

**Dal 1990 al 1996** fa parte del Consiglio di Amministrazione della **Multitel**, società interbancaria di software con la carica di **Vice Presidente**.

Dalla fondazione è **Consigliere** e membro del **Comitato Esecutivo** di **Centrosim S.p.A.**, società di categoria delle Banche Popolari, di cui è stato **Presidente** dal 1995 al 1998.

**Nel 1998** la Facoltà di Scienze Bancarie, Finanziarie ed Assicurative dell’Università Cattolica del Sacro Cuore, alla cui nascita contribuì la stessa Associazione, gli conferisce la Laurea **honoris causa in Economia Bancaria**.

Sempre nel **1998** l’American Biographical Institute lo nomina **“Man of the Year”** e la **Provincia di Milano** gli conferisce la **Medaglia d’Oro della Riconoscenza e alla Cultura**.

Il 18 maggio **1998** viene costituita **BPCI International in Lussemburgo**, di cui diviene Consigliere.

Il 27 maggio **1998**, nell’ambito del Gruppo, crea **On Banca**, la prima vera banca virtuale italiana e ne diviene Consigliere, fino al febbraio 2002, quotandola alla Borsa di Milano.

Da oltre 16 anni partecipa al Fondo Monetario Internazionale di Washington e alle riunioni del **Forex Club Italiano**: l’associazione nazionale dei cambisti che nel 1998 lo nomina **Socio d’onore**.

Il 2 giugno **1999** è nominato **Cavaliere del Lavoro** dal Presidente della Repubblica.

Il 7 dicembre **1999** il **Comune di Milano** gli conferisce l'**Ambrogino d'oro** (medaglia d'oro di Benemerenzza Civica).

Il 1° dicembre **2000** acquisisce **Banca Carime S.p.A.** e ne diviene Vice Presidente Vicario.

Il 30 gennaio **2001** viene costituita la **BPCI Fin** e ne diviene **Presidente**.

In data 23 marzo **2001** viene nominato **Consigliere del Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi** ed entra a far parte del Comitato di Gestione.

In data 2 settembre **2003** viene nominato Consigliere del Consiglio di Amministrazione del **Fondo Interbancario di Garanzia**.

In data 27 marzo **2003** viene costituita la **BPCI Fin Seconda S.p.A.** e ne diviene **Presidente**.

Il 1° **Luglio 2003** promuove l'aggregazione con il Gruppo della Banca Popolare di Bergamo per la costituzione della nuova Società a responsabilità limitata **Banche Popolari Unite** di cui diventa **Vice Presidente Vicario**.

Nel giugno **2005** gli è conferita l'onorificenza dal Presidente Ciampi di **Grande Ufficiale della Repubblica italiana**.

Nell'aprile **2006** è proclamato **Presidente Onorario** di **BPU Banca** ora **UBI Banca**.

Dal 1968 al 1980 è stato Amministratore dell'Ospedale dei Bambini "Vittore Buzzi" di Milano.

È inoltre Consigliere di vari organismi e fondazioni a scopo culturale e sociale.



**ADERENTI ALLA ASSOCIAZIONE  
PER LO SVILUPPO DEGLI STUDI DI BANCA E BORSA**

Alba Leasing S.p.A.  
Allianz Bank Financial Advisors S.p.A.  
Asset Banca S.p.A.  
Associazione Nazionale per le Banche Popolari  
Banca Agricola Commerciale della Repubblica di San Marino  
Banca Agricola Popolare di Ragusa  
Banca Aletti & C. S.p.A.  
Banca di Bologna  
Banca della Campania S.p.A.  
Banca Carige S.p.A.  
Banca Carime S.p.A.  
Banca Cassa di Risparmio di Asti S.p.A.  
Banca CR. Firenze S.p.A.  
Banca Fideuram S.p.A.  
Banca del Fucino  
Banca di Imola S.p.A.  
Banca per il Leasing - Italease S.p.A.  
Banca di Legnano S.p.A.  
Banca delle Marche S.p.A.  
Banca Mediolanum S.p.A.  
Banca del Monte di Parma S.p.A.  
Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.  
Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.  
Banca della Nuova Terra S.p.A.  
Banca di Piacenza  
Banca del Piemonte S.p.A.  
Banca Popolare dell'Alto Adige S.p.A.  
Banca Popolare di Ancona S.p.A.  
Banca Popolare di Bari  
Banca Popolare di Bergamo S.p.A.  
Banca Popolare di Cividale  
Banca Popolare Commercio e Industria S.p.A.  
Banca Popolare dell'Emilia Romagna  
Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio  
Banca Popolare Lodi S.p.A.  
Banca Popolare di Marostica  
Banca Popolare del Mezzogiorno S.p.A.  
Banca Popolare di Milano  
Banca Popolare di Novara S.p.A.  
Banca Popolare di Puglia e Basilicata  
Banca Popolare Pugliese  
Banca Popolare di Ravenna S.p.A.  
Banca Popolare di Sondrio  
Banca Popolare di Spoleto S.p.A.  
Banca Popolare Valconca S.p.A.  
Banca Popolare di Verona - S. Geminiano e S. Prospero S.p.A.  
Banca Popolare di Vicenza  
Banca Regionale Europea S.p.A.  
Banca di San Marino S.p.A.  
Banca di Sassari S.p.A.  
Banca Sella S.p.A.  
Banco di Brescia S.p.A.  
Banco di Desio e della Brianza  
Banco Popolare Scpa  
Banco di San Giorgio S.p.A.  
Banco di Sardegna S.p.A.

Barclays Bank Plc  
Carichieti S.p.A.  
Carifermo S.p.A.  
Cariromagna S.p.A.  
Cassa Lombarda S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno S.p.A.  
Cassa di Risparmio in Bologna S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Cento S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Ferrara S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Foligno S.p.A.  
Cassa di Risparmio Friuli Venezia Giulia S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Ravenna S.p.A.  
Cassa di Risparmio della Repubblica di S. Marino S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Rimini S.p.A.  
Cassa di Risparmio di San Miniato S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Savona S.p.A.  
Cassa di Risparmio della Spezia S.p.A.  
Cassa di Risparmio del Veneto S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Venezia S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Volterra S.p.A.  
Cedacri S.p.A.  
Centrobanca S.p.A.  
Cerved Group S.p.A.  
Credito Artigiano S.p.A.  
Credito Bergamasco S.p.A.  
Credito Emiliano S.p.A.  
Credito del Lazio S.p.A.  
Credito Siciliano S.p.A.  
Credito Valtellinese  
CSE - Consorzio Servizi Bancari  
Deutsche Bank S.p.A.  
Eticredito Banca Etica Adriatica  
Euro Commercial Bank S.p.A.  
Federazione Lombarda Banche di Credito Cooperativo  
Federcasse  
Intesa SanPaolo S.p.A.  
Istituto Centrale Banche Popolari Italiane  
Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A.  
Pravex Bank PJSCCB  
SEC Servizi Scpa  
SIA-SSB S.p.A.  
UBI Banca Scpa  
UBI Banca Private Investment S.p.A.  
UBI Pramerica SGR S.p.A.  
UGF Banca S.p.A.  
Unicredit Credit Management Bank S.p.A.  
Unicredit S.p.A.  
Veneto Banca Scpa

*Amici dell'Associazione*

Arca SGR S.p.A.  
Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno  
Centro Factoring S.p.A.  
Finsibi S.p.A.  
Fondazione Cassa di Risparmio di Biella S.p.A.



Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria  
dell'Associazione - tel. 02/62.755.252 - E-mail: [bpci-assbb@bpci.it](mailto:bpci-assbb@bpci.it) - Sito web: [www.assbb.it](http://www.assbb.it)

Stampato da New Graphic Service - Arese  
Marzo 2011