

GIUSEPPE VIGORELLI

INTRODUZIONE

*“Convegno Annuale
dei Direttori Generali
delle Banche Associate”*

Perugia - Castello dell'Oscano 19-20-21 marzo 2015

Sadibatrentanove

N. 33



Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa

INTRODUZIONE

*“Convegno Annuale
dei Direttori Generali
delle Banche Associate”*

Perugia - Castello dell'Oscano 19-20-21 marzo 2015

Sadibatrentanove

N. 33



Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa

INDICE

- <i>Premessa</i>	pag. 5
- <i>dell'Europa</i>	pag. 8
- <i>dell'Italia</i>	pag. 14
- <i>dell'Impresa</i>	pag. 16
- <i>della Banca</i>	pag. 20

Premessa

Mai avremmo potuto immaginare, a distanza di un anno, scoprire un'Europa circondata ai suoi confini da venti di guerra. Dall'Ucraina alla Libia, da Gaza all'Isis, dalla Siria all'Iraq. Forse mai prima d'ora il mondo aveva conosciuto tante crisi **insieme** e tutte di una eccezionale gravità. Sembra il mondo sia sull'orlo di una nuova guerra fredda secondo alcuni, già iniziata.

D'altra parte, all'interno dei suoi stessi confini, l'**unità** dell'Europa sembra compromessa da divisioni che ancora separano i cosiddetti Paesi virtuosi incarnati nel rigorismo delle regole e quelli propensi ad una flessibilità aperta a politiche meno rigorose per uscire da una persistente recessione senza fine.

Alla politica manca ancora la consapevolezza del **cambio d'epoca**, perché non sono in gioco riforme epocali ma il cambio di **paradigmi** che analizzino con occhi e criteri nuovi "i segni dei tempi".

Nella sua elevata forma, **alla politica** tocca promuovere **consenso** attraverso un **confronto** che sappia suscitare **speranze** e senso di **appartenenza**, e tuttavia pare che oggi sia fuori tempo. Il mondo corre e quella allenta. Invece che sincronica col bisogno dei cittadini sembra **essa** diacronica. Confusione e incertezza anziché armonia e speranza.

I **partiti** hanno perso lentamente **ruolo** e **significato**, perché non hanno avuto il coraggio di rinnovarsi nella **forma** nelle **finalità**, nel **reclutamento**. Essi svolgono la funzione essenziale indispensabile di selezione di una classe politica legata ad un progetto per affrontare problemi collettivi, **una classe** valutata non per la fedeltà e l'immagine ma per la sua tenuta **etica** e la sua qualificazione **tecnica**.

La stessa **democrazia** oggi va ripensata, essendo ineludibile la scelta tra **restare** aggrappati al passato o **provare** a cambiare il futuro. Di nostalgia non si vive, si muore. Una **memoria**

senza speranza non è ciò che ci può portare oltre.

Oggi la **democrazia diretta** e l'**esposizione mediatica**, forniscono gratificazioni che il tradizionale lavoro di quella **representativa** non è forse più in grado di offrire. E' prevalso il ricorso al **leaderismo** che ha logorato il ruolo dei rappresentanti e con esso, della rappresentanza stessa.

C'è una crescente tendenza a mettere in discussione le diverse forme di **rappresentanza**, come conseguenza del rapporto sempre più critico dei cittadini nei confronti della politica: dai partiti ai sindacati, alle realtà associative e in generale ai cosiddetti corpi intermedi della società. La **democrazia rappresentativa** deve poter decidere, contrariamente diventa debole e alla fine delegittimata.

Puntare su forme di **democrazia diretta**, trasformare la **rete** e il **web** a strumento di partecipazione attiva dei cittadini, potrebbe non sembrare impossibile ancorché soggetta a impulsi populistici o plebiscitari. Del resto, non c'è un secolo che abbia avuto la stessa forma di rappresentanza di quello precedente: dall'assolutismo del '600 all'ascesa delle borghesie nazionali del '700, dal voto di censo dell'800 al suffragio universale del secolo scorso. Oggi, sembrerebbe una democrazia mediatica e liberista più partecipativa.

La democrazia deve riscoprire e riformulare il concetto di **sovranità** e con esso la necessità creativa imposta periodicamente dalla vicenda storica, coi suoi principi costitutivi: il **consenso**, le **libertà** individuali e il **Governo** per il popolo. Deve avere il coraggio di osare, di uscire dalle forme del suo stesso passato.

Il **Parlamento**, ha perso la sua centralità perché la decisione politica è cambiata nelle sue variabili dello **spazio** e del **tempo**.

La **democrazia parlamentare** è forte quando rappresenta la Storia, la cultura, le aspettative di un Popolo. Ci vuole un retroterra culturale prima di dedicarsi, affinché sia con dignità e competenza concepita come **servizio**. La **politica non è fine a sé stessa**, deve sapere controllare e facilitare alla ricerca di ciò che **unisce** per superare ciò che **divide**.

Non costruirà ponti, ma farà da **ponte** tra amministrazioni, servizi e strutture.

Spetta alla politica incidere sulla realtà, modificare le dinamiche economiche e sociali.

Dove c'è intesa, dove c'è sintonia, non ci può essere prevaricazione, ma **vicinanza** e **condivisione**.

Il pericolo del **mondo globalizzato**, è esattamente quello di un modello antropologico, culturale, economico, sociale e politico, dove si perde il senso della **singularità della persona** e del suo bene.

Per evitare nuove forme di colonialismo culturale, anche soprattutto nel campo dello **sviluppo**, e in genere della programmazione economica, dobbiamo aprirci alla **solidarietà** rispettandola per come é.

La cosiddetta **cultura del denaro** ha sostituito la **cultura della solidarietà**, distorcendo il senso della vita. **Il denaro offre la sussistenza ma non soddisfa l'esistenza**.

Esso deve **servire** e **non governare**, esortandoci al ritorno dell'economia e della finanza ad un'etica a favore dell'**uomo**, poiché così possiamo incontrare il **resto del mondo** senza imporci con le nostre ideologie, e solo così possiamo costruire con **questo**, un rapporto d'unione ed essere fino in fondo **testimoni** di qualcosa di grande quale la riscoperta di un **nuovo umanesimo**.

Dobbiamo attendere ad una cultura capace di investire su progetti concreti di lunga durata, più che favorire interessi immediati, di considerare sempre il **bene comune** superiore agli interessi particolari, prestare attenzione alla pratica concreta più che ai sistemi ideologici, integrare le diversità in un **disegno superiore**.

I principi per costruire una **pace nella giustizia** prevedono: il primato del **tempo** sullo spazio, il primato dell'**unità** sul conflitto, il primato della **realtà** sull'ideale, il primato del **tutto** sulla parte.

Il mondo non ha bisogno tanto di profeti quanto di testimoni per camminare nella vita tracciandone la strada.

dell'Europa

L'**Europa** vivacchia, sopravvive ma non ritrova dinamismo, non si mette al passo con i suoi grandi concorrenti globali, appare del tutto assente dal grande gioco mondiale, assediata da **ventisei** milioni di disoccupati, da una **crescita** troppo debole e da una **inflazione** troppo bassa. Appare un **club** di Paesi sfiduciati e stanchi di stare **insieme**.

C'è chi vede l'Europa danzare sull'orlo di un pericoloso criminale. Se la Gran Bretagna nel giro di un paio d'anni dovesse uscire dall'Unione, l'impatto sarebbe durissimo e il "rompere le righe" risuonerebbe in tutti i territori europei.

L'**eurozona** ha perso slancio, gli **investimenti** sono deboli, la **credibilità** è a rischio, è tornata la **volatilità** dei mercati finanziari europei.

Fatto l'Euro, non si è realizzato il **popolo europeo**. L'incertezza è insita nella transizione verso un mondo diverso, più mobile e aperto.

L'originale ambizioso obiettivo dell'**Unione politica** si è frantumato a causa di una mediocre **leadership politica** che non sa allungare lo sguardo.

Si è perso il senso della politica come arte del compromesso in un'Europa piegata, svuotata da una sfiducia reciproca che si credeva guarita da sessant'anni di integrazione e che invece sta riportando indietro gli orologi della Storia, verso egoismi e nazionalismi.

Ora l'Europa si trova ancora di fronte un anno di **stagnazione** in cui non mancano perplessità sulla tenuta del tessuto sociale dopo anni di scoraggiamento e rassegnazione. Quello che ci attende sarà quindi un altro anno non facile pur con nuove speranze in più. Infatti il quasi **azzeramento** dei tassi di interesse sul debito, il **crollo** del prezzo del petrolio, il **deprezzamento** sull'euro, e gli **acquisti** di titoli annunciati

dalla BCE per consentire alle banche di elargire più credito alle imprese, offrono buone possibilità di miglioramento.

Il prodotto potenziale dell'**Europa** nel suo insieme e in ciascun Paese è troppo basso per assorbire la disoccupazione e per rendere sostenibile l'eccesso di debito accumulato in passato.

La quota di reddito che va in salari e stipendi è ora al livello più basso, le imprese accrescono la produzione senza assumere nuovi lavoratori nella fascia dei **redditi medi, centrale** nella tenuta del **contratto sociale**, nel **quale** globalizzazione e tecnologia hanno stravolto le coordinate nello spazio e nel tempo. E ciò ci rimanda alla crisi di quel **ceto medio**, una volta cardine del nostro sistema politico e della tenuta sociale, che si sta lentamente sfilacciando.

Il calo dei **redditi di lavoro** sta erodendo consumi e crescita, produce una fase senza precedenti di **bassa** inflazione e di **alti** debiti.

Le politiche di austerità **non** hanno prodotto positivi risultati **per la ripresa** dell'economia e del lavoro, questa c'è ma non in Europa. I parametri europei erano pensati per una crescita del **2-3%** del **PIL** e un'inflazione del **2%**, parametri inattuali. La nostra sfida principale resta quella dell'alto debito pubblico unito al basso livello di crescita.

Ma intanto il sogno federalista degli Stati Uniti d'Europa ha ceduto il passo ad una dimensione europea sempre meno comunitaria e più **intergovernativa**.

E' stato determinante, nelle fasi acute della crisi, il contributo della **politica monetaria**, evitando che la situazione precipitasse, ha così contribuito a fugare i timori degli investitori sull'**integrità** dell'Unione. Ma la politica monetaria da sola non può portare ad una crescita, ha bisogno di una base costituita da una produttività più alta e da riforme strutturali.

Non si può perciò **non** riconoscere che le evoluzioni cicliche dell'economia dell'area siano critiche.

Infatti le condizioni del **mercato del credito** restano difficili, e l'**inflazione** va mantenendosi ben al di sotto del **2%**, ciò induce la BCE ad agire con politiche non **convenzionali**. La manovra di Draghi dell'immissione di liquidità con la **Quantitative Easing** mira a rimettere in moto l'economia ma si impone allora un urgente strategia globale e un monitoraggio di impegni forti e credibili sulle riforme.

Quasi esclusivamente sull'**Euro** si è concentrata la campagna per le elezioni europee.

Forti del ruolo di supplenza assunto dalla Banca Centrale Europea, gli **euroscettici** hanno avuto buon gioco nel sovrapporre alla crisi della **moneta unica** la messa in discussione dell'intero **modello europeo**, senza tener conto che l'**Euro** è solo una parte del tutto.

La **moneta unica** è stata un progetto motivato dalla **politica** ma espresso nell'**economia**, dove l'assunzione implicita era che la crescita continuasse all'infinito. Gli aggiustamenti necessari per allineare le varie economie non vennero fatti.

Ma l'alternativa tra l'opzione di mantenere l'Euro o uscirne, non può riguardare la sola valutazione delle implicazioni economiche, bensì dalla scelta del **tipo d'Europa** che s'intende costruire. L'uscita dall'Euro da parte di uno o più Paesi avrebbe conseguenze devastanti.

Per l'Italia poi, i problemi sarebbero ancora maggiori, è illusorio pensare che un ritorno alla politica delle svalutazioni sarebbe la soluzione dei nostri problemi.

Era chiaro d'altra parte a **Maastricht**, che senza un vero coordinamento delle politiche economiche e di bilancio, l'**Unione Monetaria** sarebbe rimasta fragile, ma si procedette ugualmente nella convinzione che la pressione politica per una più marcata integrazione avrebbe finito per superare le riserve. La crisi ha dimostrato come non sia possibile tenere in piedi la costruzione dell'Euro senza una **Governance sovranazionale**.

Il processo si è accelerato con l'arrivo dei Paesi dell'**ex comunità socialista**, i quali hanno avuto difficoltà a capire le

ragioni per cui avrebbero dovuto rinunciare ad una sovranità da poco recuperata.

Ogni Governo si è mosso ancora sotto la spinta dell'interesse nazionale, di quello europeo solo quando questo coincideva con il proprio. L'Europa si ridusse ad essere così la confusa **sommatoria** e per questo ha perso peso all'**esterno** e coesione all'**interno**, oltre che **visione condivisa del futuro**.

Gli Stati dell'Euro hanno rinunciato alla **sovranità** delle proprie monete, **ma** non a quella dei bilanci nazionali, perciò sarà gioco forza per mettere in sicurezza l'Euro, puntare ad una comune amministrazione dei **deficit** nazionali e dell'indebitamento, **ancorché** lo Stato nazionale rimanga il quadro di riferimento dei cittadini, non fosse altro che per la lingua, la Storia nazionale, i costumi e la tradizione, così che, le positive molteplicità di cui è fatta l'Europa si dovranno riprodurre anche nell'Unione politica. **Unità nella diversità**.

E' necessario ora spezzare l'effetto combinato **recessione-deflazione** che metterebbe nuovamente a repentaglio l'Unione e l'Europa.

Il risultato elettorale ha dimostrato che le mancate scelte in politica e in economia si pagano care. Abbiamo regole uguali ma applicate in modo diverso: i più **forti** hanno accollato ai più **fragili** costi elevati con lacerazioni sul piano sociale.

La politica di austerità ha condotto l'economia dei Paesi più deboli in un circuito perverso di recessione e di peggioramento del rapporto tra **debito** e **PIL**, accentuando i mali di queste economie anziché risolverli.

Una concezione d'Europa mirata a moltiplicare i **profitti propri** e a socializzare al minimo indispensabile le **perdite altrui**. Un'Europa incapace di **coesione** e **solidarietà**.

In balia di **recessione**, **deflazione** e **disoccupazione**, in una gabbia di rigore e riforme che dovunque infiammano le piazze e aumentano le file di nuovi poveri alla mercé dei vari populismi, l'Europa non andrà lontano e l'Euro nemmeno.

Prima la **riunificazione tedesca** con i suoi inevitabili contraccolpi, poi la **crisi dell'Euro**, hanno scompigliato gli equilibri europei e allevato una generazione di politici per i quali l'Europa è solo un mercato privo di orpelli **idealistici** e men che meno **solidaristici**. Alla fine, un'Europa che ha perso la sua **anima** originale, in preda ai nazionalismi più disordinati e priva di visione e valori forti, senza un **popolo** né un **leader**. Quanto distanti dallo spirito di Roma di quel lontano **1957!**
S'impone una svolta per un'Europa più giusta e migliore.

Le regole se applicate in modo non inutilmente restrittivo, offrono margini per conciliare **disciplina di bilancio** e **sostegno alla crescita**.

Si tratta di completare il mercato unico, rilanciare e costruire un'economia digitale competitiva su scala globale, finanziare l'integrazione di tutte le reti trans europee, nonché le infrastrutture intereuropee nei servizi dell'energia, dell'ambiente e della comunicazione, e dando più flessibilità ai **Paesi** in difficoltà, poiché il **successo di uno** non è un danno per l'**altro**, ma il **problema di uno** è anche un problema per tutti gli altri. **Questo è il principio del processo d'integrazione europea.**

E' arrivato il momento di mobilitare tutti gli strumenti disponibili, in primis l'**Unione Bancaria** che consentirà di arginare meglio le derive del settore finanziario e di sostenere il finanziamento dell'economia reale. Così la creazione di un **Meccanismo di Assicurazione** per prevenire le divergenze cicliche nell'Eurozona, oltre che incoraggiare l'emissione di **debiti comuni**. Occorre dotare l'Unione Europea di **strumenti adeguati** per il Governo dell'**interdipendenza** fra i Paesi e delle loro conseguenze, tra questi gli **euro bond**.

I risultati delle elezioni stanno ora inducendo **leader** europei a ripensare le priorità dell'Unione. L'orientamento emergente è quello di rendere più flessibili le regole di bilancio in modo da facilitare le **riforme** strutturali e la ripresa degli **investimenti** pubblici nazionali in settori cruciali per la crescita e

l'occupazione. Le condizioni, i margini, i tempi di questa nuova flessibilità paiono in corso di definizione.

Flessibilizzare le regole significa ammorbidire la filosofia dei "compiti a casa" adeguando prezzi e salari alle condizioni economiche e distribuire le risorse disponibili prontamente da imprese e settori, ma limitarsi a questo, implica accettare che le **riforme nazionali** siano l'unica risposta possibile alle sfide della crescita e dell'occupazione. **Non è così.**

L'assenza di **politiche comuni** in grado di gestire l'unione economica e monetaria come **sistema**, è la faccia meno visibile ma non meno importante.

Dobbiamo prendere atto che le politiche seguite fino ad ora non hanno dato i risultati sperati, eppure c'è **chi** l'Europa la vede **più** unita, **più** aperta e **più** pronta a diventare **più** forte dopo la crisi e **non** il mito di un futurismo senza visione.

Si riscopra allora quello spirito solidaristico che è appartenuto ai Fondatori. E' ora che l'Europa dimostri di esistere, scommetta su sé stessa, affronti a viso aperto le sue lacerazioni e disuguaglianze interne. Bisogna che dietro le parole si avvertono il sogno e l'orgoglio di un grande progetto comune di crescita. Servono fatti e servono subito. Altrimenti gli egoismi nazionali torneranno a vincere e l'orgoglio europeo ritrovato si dileguerà.

Possa l'**Europa** allora, che ha sofferto nella sua Storia tanti sanguinosi conflitti, diventare un fattore attivo di pace e sicurezza nel mondo, un Europa la cui comunità si fondi sulla vera **libertà**, un Europa insomma **unita** grazie soprattutto all'impegno delle nuove generazioni che avanzano in una speranza che non può essere delusa **perché dal futuro non ci si difende con la paura, ma al contrario lo si conquista col coraggio.**

Il semplice cambio di Governo non sembra abbia modificato le sorti della politica economica **italiana**, ma in realtà il **cam-bio di passo** è stato molto deciso, anche se sin qui modesto di risultati concreti. **I fondamentali** dell'economia da allora ad oggi sono tuttavia peggiorati e il Governo ha deciso di cambiare il tono della politica economica da **restrittiva** a più **espansiva**, e i mercati sembrerebbero così accordare più fiducia ad un progetto politico che intende promuovere il progresso del Paese.

Il disegno, è quello di passare dalla gestione della peggiore crisi del dopoguerra, ad un consolidamento fiscale sostenibile e alle riforme strutturali per lo sviluppo. Ciò significa utilizzare tutti gli spazi di flessibilità presenti nel **patto di stabilità e crescita**. Intanto il pareggio strutturale di bilancio è stato spostato al 2017.

La riforma del **fiscal compact** va coniugata con una spinta agli investimenti nazionali e alle infrastrutture europee.

Non sono mancate polemiche sulle riforme proposte dal Governo, una parte di questa controversia riguarda il tentativo di modernizzare il **mercato del lavoro**, attraverso una riforma che ha scatenato una resistenza feroce da parte del maggior sindacato e da una minoranza del maggior partito di Governo.

Ma il dibattito che si è fatto sul **job act** più di altre riforme, rappresenta la vera sfida per un Paese che deve cambiare, non solo in termini di norme e leggi, ma anche soprattutto in termini di **mentalità**.

La legge delega di riforma del mercato del lavoro, così come i contratti a termine, sono segnali importanti verso un mercato regolato in maniera più moderna e flessibile.

L'Italia, non avendo fatto ancora le riforme che gli altri Paesi hanno fatto in passato, si trova ora in una fase prolungata di **recessione, stagnazione** ed elevata **disoccupazione**.

Le **riforme** innescano la **crescita**, con la crescita viene il **lavoro**. Il Paese è ormai arrivato ai tempi supplementari.

Nel Paese c'è voglia di **discontinuità** e **cambiamento**, siamo giunti al momento *clou* della nostra economia.

Senza la riduzione di **sprechi** e di **spese pubbliche** che ci permette di tagliare in modo accettabile l'IRPEF e l'IRAP, non è facile che il Paese possa vedere un futuro.

Ma al di là della riforma del fisco urge una riforma della giustizia, della pubblica amministrazione e soprattutto del mercato. Un mercato che tende a tutelare soltanto gli *insider* che hanno già un posto e non chi ancora aspira ad averlo.

I costi congiunti della **recessione** e delle **politiche restrittive** sono stati elevati, e lo stato dell'economia resta perciò tuttora alquanto fragile.

Il lascito della recessione è infatti pesante, la caduta dell'attività all'interno è stata drammatica e nel complesso la produzione industriale si è contratta del **25%**, mentre le esportazioni sono tornate ai livelli del **2007**. I consumi delle famiglie sono inferiori dell'**8%**, gli investimenti del **6%**. Il tasso di disoccupazione è raddoppiato rispetto al **2007**.

Anche il **2014** non ha visto la crescita sperata. Il PIL ha toccato un nuovo minimo, il reddito procapite è al livello del '96, i consumi al '98, gli investimenti al '94, la produzione a quella dell'86. Nel manifatturiero tra il **2001** e il **2014** abbiamo perso oltre **centotrentamila** imprese ed oltre un **milione duecentomila** posti di lavoro. Il rapporto tra investimenti lordi e prodotto interno lordo è sceso ai minimi dal dopoguerra.

E' venuto il momento di allentare con cautela il rigore di bilancio che ci inchioda al fatidico quanto nefasto **3%**.

La **lunghezza** e l'**incertezza** dei tempi nonché la **complessità** delle procedure amministrative **sono**, per i potenziali investitori, l'ostacolo più rilevante.

Serve uno Stato più leggero e più vicino alle imprese e alle famiglie, l'Italia appare ancora un Paese stanco e sfiduciato, vittima di mali antichi.

Tra leggi e regolamenti prospera la **corruzione**. Va sconfitto l'arbitrio della **burocrazia**, occorre uno scatto morale liberandoci dall'alleanza perversa tra **complicazione** e **corruzione**.

Va impostato un disegno organico di riforme **per fare impresa**, creando un ambiente più favorevole con la rimozione degli ostacoli burocratici, amministrativi, oltre ai miglioramenti nella giustizia, nella scuola, nelle infrastrutture, un contesto insomma anche nel quale si rispettino le **regole**, si contrasti l'**illegalità** e si combatta la **criminalità**.

Analogamente va risolto il rapporto anomalo che il **contribuente** ha con il **fisco**. Ciò vale anche per **elusioni** ed **evasioni**.

L'economia reale è ora tornata al centro dell'attenzione e il recente voto europeo riceve dall'elettorato un mandato chiaro: **cambiare**. Cambiare il Paese per metterlo in grado di stare al passo con la competizione globale.

E' un **cambio d'epoca** per un Paese che sta ancora cercando l'ancora di vecchie sparite certezze. Dobbiamo mettere mano alla riforma del nostro **modo di vivere**.

E' arrivato il momento di immaginare e costruire un'Italia diversa.

dell'Impresa

E' la diffusa incertezza sulle prospettive di crescita della domanda e delle politiche economiche, **da cui dipendono** rinvii e riduzioni dei piani di ristrutturazione e di ampliamento della capacità produttiva, che bloccano le **imprese**.

Produttività ed **occupazione** sono perseguibili se si riprende la **domanda interna**, ciò potrà avvenire con l'aumento degli investimenti **fissi** che sono la **cerniera** tra domanda e offerta. Un profondo rinnovamento del modo di produrre di fronte alla **rivoluzione digitale**, in grado di generare nuove forme di impresa e di occupazione. Stiamo assistendo a cambiamenti profondi nel funzionamento dell'economia mondiale. Grazie ai progressi dell'**economia digitale** un'azienda può servire il

mercato senza essere presente.

La riforma del mercato del lavoro consentirà al sistema economico di meglio adattarsi al contesto in rapido mutamento, reagendo con maggior prontezza alle evoluzioni cicliche ed alle discontinuità strutturali.

E' cambiata profondamente la geografia della produzione, molte lavorazioni sono state esternalizzate, sono nate intere nuove filiere tutte al di fuori della casa madre, i cicli economici sono diventati più nervosi. Quando finalmente usciremo da questa crisi, questi fattori saranno ancora più evidenti e si presenterà un andamento dell'economia a ritmi alterni di *stop and go*.

Una **dotazione di capitali** più elevata, agevolerebbe una maggiore diversificazione delle fonti di finanziamento esterno e una pari riduzione dei debiti. Ma gli **imprenditori** sono restii ad aprirsi all'ingresso di nuovi soci. L'intreccio tra **famiglie e imprese**, ha impedito spesso alle aziende, anche di successo, di crescere ed espandersi, restando scarsamente patrimonializzate e quindi fortemente dipendenti dal credito bancario, in particolare da quello a breve termine.

Un Paese avanzato come il nostro cresce grazie all'innovazione, alle idee, alla ricerca, all'introduzione di nuovi prodotti, che non significa solo alta tecnologia ma si possono sposare contratti tipicamente italiani, dal turismo al *design* all'agricoltura di nicchia.

Un Paese innovativo e competitivo richiede strumenti finanziari adeguati, soprattutto per le piccole e medie imprese che sono ancora il nostro *asset* originale e diffuso.

Ma sono le **grandi imprese private**, produttive, innovative, rivolte al mercato globale, che non vivono di contatti con la politica, quelle che fanno crescere i Paesi avanzati. Noi ne abbiamo troppo poche.

Abbiamo invece troppe **imprese familiari**, disposte a rimanere relativamente piccole pur di restare in famiglia. La giusta scelta è: liberalizzare!

Queste imprese devono correre con la velocità dei mercati, poiché se **ne** aprono di nuovi e crescono i potenziali consumatori dei Paesi emergenti.

Chi ha orientato le proprie produzioni ai mercati esteri, ha avuto buoni risultati, **chi** ha investito in innovazione e conoscenza, ha saputo superare la crisi. **Chi** ha compreso la lezione imposta dall'Euro ha innovato, fatto ricerca e formazione, ha cambiato i propri modelli di *business*. Ma dalla crisi se ne esce solo **investendo**, e la ristrettezza del credito resta ancora un nodo irrisolto. I **minibond** per la piccola impresa vanno nella giusta direzione.

Le esportazioni hanno dato il principale sviluppo al ciclo dell'economia ancorché si stima ci siano ancora oltre **settanta-cinquemila** imprese con potenziale verso l'export ancora inespresso.

E' in corso un rientro delle imprese già espatriate, diverse sono già tornate. Del resto la delocalizzazione è comunque una libera scelta imprenditoriale per decidere **dove, come e cosa** produrre, ora però nella ridefinizione delle strategie aziendali, questa è un'opzione meno conveniente.

Sta al Paese nel suo **insieme** creare le condizioni per essere attrattivo sia agli investimenti italiani che a quelli esteri.

Il Governo sembrerebbe dia prova di rapidità e coraggio e chiari segni di volontà di cambiare.

Il **job act** è un'iniziativa significativa che rende il mercato del lavoro più flessibile, anche se ancora insufficiente, per passare da un sistema **centralizzato** ad una contrattazione salariale **decentrata**.

L'obiettivo resta quello di avere un quadro di **regole certe**, che permetta di sviluppare quel processo di **decentramento** della contrattazione collettiva che in Italia invece è governato dal **contratto collettivo nazionale di categoria**.

La dinamica delle **retribuzioni** deve essere coerente con gli andamenti dell'economia legata a quella della **produttività**, ricercando il virtuoso legame tra **retribuzioni** e **produttività**. E' ovvio poi che chi ha responsabilità politica e sente la

necessità di demitizzare il **posto fisso**, deve quindi caricarsi l'onere di gestire la transizione, assicurando quanto meno strumenti di sicurezza sociale. **I giovani**, dal canto loro, vivono già una realtà del tutto diversa.

Il problema è come consentire alle imprese di reagire più rapidamente, affrontando processi di ristrutturazione con maggiore velocità.

Il conto pagato dal mondo dell'impresa è stato salatissimo in termini di capitale sociale perso, più di **130 mila** imprese e oltre **1 milione e 200 mila** posti di lavoro.

L'**Italia** non può e non deve restare bloccata, ma non è facile investire quando il **costo del lavoro** aumenta in modo totalmente slegato dall'andamento della produttività.

Nell'immaginario collettivo c'è ancora un sentimento di diffidenza nei confronti dell'imprenditore e dell'impresa, un pregiudizio del tutto ingiustificato.

E' solo un'impresa che **fa profitti** che può investire, crescere e creare occupazione. Solo attraverso il profitto l'impresa **giustifica sé stessa** e crea le basi per ogni altra **ricaduta sociale** della sua attività.

Purtroppo la lezione della crisi non è stata ancora pienamente compresa dalle **Istituzioni**, esse nella loro rappresentatività sono ancora **ridondanti, inefficienti e costose**.

Dobbiamo ridurre drasticamente i costi di funzionamento della burocrazia e l'abnorme pletora di leggi, regolamenti ed enti controllati dalla politica, esse fanno prosperare la **corruzione, l'evasione e il malaffare**.

Uno Stato inefficiente costa e chiede troppo. Esiste un punto di prelievo fiscale in cui **più** aumenta l'imposizione e **meno** si raccoglie. Quel punto è stato superato.

Occorre un nuovo patto tra Stato e contribuenti.

Dobbiamo combattere il **conservatorismo** e un **egualitarismo** di maniera, che produce solo distanze crescenti tra **chi** le opportunità le ha in casa, e **chi** invece non disponendone, parte svantaggiato. **I diritti sono di tutti o di nessuno, per-**

ché in caso contrario diventano altrettanti privilegi.

Occorre un salto di **mentalità** ed una svolta decisa, un cambiamento anche della finanza, poiché non ci possono essere **investimenti senza credito**. Questo, non tornerà a crescere ai ritmi ante crisi, perciò sarà gioco forza ricorrere al mercato dei capitali.

Sono le **imprese di rottura** che cambiano i paradigmi culturali e specialistici dominanti.

La peculiare **missione** di **chi** fa impresa, di **chi** guida altri uomini a produrre ricchezza, a investire per un futuro migliore, **sta** nel considerare l'azienda prima di tutto una **vivente comunità di persone** capace di generare un'economia dal **volto umano** volta a correggere le ingiustizie e le disuguaglianze.

Ciascuno di noi avrà fatto esperienza che responsabilizzare, coinvolgere, motivare, gratificare, porta frutti insperati ed amplificati rispetto ad ogni pur ottimistica aspettativa.

Nel lungo periodo investire sull'**uomo** e nel suo benessere, trova sempre un ritorno economico nella vita d'impresa.

La legge suprema dell'etica perciò è il bene comune che disegna così le nuove strategie dell'impresa del nostro tempo.

della Banca

Con l'**Unione Bancaria**, dallo scorso novembre, il **Meccanismo di vigilanza unico**, costituito dalla Banca Europea, é operativo per i Paesi partecipanti all'Unione. La BCE vigila sulle banche identificate come **rilevanti** in base alla dimensione, che per l'Italia è rappresentato da quindici intermediari attualmente sottoposti all'esercizio di valutazione approfondita dei bilanci.

L'**Unione Bancaria** renderà più efficace la trasmissione della politica monetaria incentivando l'integrazione finanziaria e i processi di aggregazione tra gli intermediari. Essa rappresen-

ta per l'Europa una trasformazione istituzionale, dalla quale l'intera area uscirà rafforzata.

Il suo impatto sarà significativo non solo sulle dinamiche finanziario creditizie, ma anche su **scelte, metodi e percorsi** per arrivare alla costruzione di un Unione Europea, espressione di un comune progetto di sviluppo **economico, sociale e culturale**.

Il **Meccanismo di vigilanza** prevede controlli a distanza e verifiche ispettive, valutazione **quantitativa e qualitativa** dei rischi, un legame stretto tra i risultati delle analisi e le azioni correttive.

Il **Meccanismo unico di risoluzioni delle crisi** ha iniziato ad operare. La revisione della qualità degli attivi e la prova di **stress dei bilanci** delle banche sono le fasi principali della valutazione. La necessità di adeguare i coefficienti patrimoniali, suggerisce una riduzione nella distribuzione di **utili**, un taglio dei **costi**, un aumento del **capitale**.

Sono affidati alla vigilanza prudenziale invece della Banca d'Italia le **società** d'intermediazione mobiliare e di gestione del risparmio, le **società** finanziarie, gli **istituti** di pagamenti e gli **istituti** di moneta elettronica.

Sulle **banche italiane** ha inciso un'economia che ha avuto uno fra i peggiori andamenti in Europa negli ultimi sei anni di crisi.

Si è accentuato il carattere **bancocentrico** del nostro sistema finanziario che potrebbe avere difficoltà a fornire adeguate risorse per la ripresa dell'economia.

L'industria del risparmio è **impegnata** per sostenere la ripresa, contrariamente alle banche straniere più propense a privilegiare la funzione speculativa.

I prestiti bancari a famiglie e imprese superano i 1.400 miliardi, pari al 90% del Prodotto Interno Lordo e, a un terzo della ricchezza finanziaria delle famiglie, investita in depositi ed obbligazioni.

Potrebbero rendersi necessarie nuove **aggregazioni** fondate su solidi presupposti economici per recuperare efficienza.

La crisi del **debito sovrano** e la successiva crisi economica hanno determinato un aumento delle sofferenze con un **peggioramento** della qualità dell'attivo. Sarà necessario ricorrere alle **cartolarizzazioni** per ottenere risorse da dedicare all'erogazione di nuovi crediti.

Le **perdite** sui crediti accumulate dal **2008** si attestano intorno ai **181** miliardi lordi circa, quelle negli ultimi anni hanno assorbito pressoché per intero i profitti operativi.

Coi cospicui acquisti dei **titoli di Stato**, le banche hanno accumulato risorse per fronteggiare nuove liquidità, il reddito di **questi** hanno compensato in parte le perdite sui crediti ma il **credito bancario** continua a seguire un **trend** negativo.

Si riscontra una continua riduzione del credito disponibile, solo il **45%** delle imprese italiane ha ottenuto i finanziamenti bancari che aveva richiesto, e ciò va collegato alla distruzione del **25%** della capacità manifatturiera italiana.

Sono state avviate cessioni di **partite deteriorate**, e sono in corso interventi volti a razionalizzare la gestione con la creazione di strutture **dedicate**.

I dipendenti bancari nel corso della crisi si sono ridotti di oltre **30.000** unità, e gli sportelli bancari si sono ridotti di oltre **2.400**, e tale processo è destinato a continuare.

Sul piano borsistico la dinamica delle banche italiane è stata grave in assoluto, gli istituti italiani hanno perso il **64%** del loro valore contro una media europea del **32** e statunitense del **27**, conseguenza del non sempre adeguato livello del **top management** bancario che ha portato alcuni Gruppi ad un caos organizzativo dal quale stanno ora uscendo.

Un intervento pubblico nelle banche in difficoltà deve essere subordinato a condizioni rigorose della **governance** per assicurare il controllo dell'impiego che verrà fatto del denaro dei contribuenti: non é accettabile infatti socializzare le perdite e privatizzare i profitti. Tuttavia, il rafforzamento patrimoniale tutt'ora in corso in Italia si è realizzato con capitali privati

che dal **2008** ha interessato **quaranta** miliardi, di cui **dieci** nello scorso anno.

Le nuove tecnologie offrono opportunità di ridefinire i processi produttivi e distributivi e il recupero di adeguati livelli di produttività richiede una diversa struttura dei **ricavi** che esige **l'offerta di prodotti nuovi**.

I **ricavi** sono diminuiti e il **calo** del risultato di gestione è stato contenuto grazie alla riduzione dei **costi** operativi, le **azioni di contenimento** di **questi** rimangono la leva principale per recuperare redditività, ciò apre la strada ad una **rivoluzione organizzativa** che va ad impattare sulla **tecnologia** e sulle **risorse umane**.

Le maggiori criticità emergono in relazione al **costo del rischio di credito** che erode buona parte della redditività delle banche e rappresenta il maggior ostacolo all'offerta di finanziamenti.

Non è dimostrato che i piccoli Istituti di credito non abbiano futuro, hanno ancora una funzione territoriale creando un **network** che spesso è apparso come il vero salvagente per le piccole imprese con scarsa liquidità.

La funzione di utilizzare il credito ordinario a favore del diffuso apparato produttivo, si sposta sulle banche minori attraverso la rete delle **banche di credito cooperativo**, quello che resta delle **banche popolari** e la residua pattuglia delle **banche private minori**.

D'altra parte i necessari costosi investimenti nelle nuove tecnologie trovano, **in queste**, un limite nella loro dimensione, poiché una maggiore percentuale delle operazioni ordinarie che si eseguono in filiale, sono ormai effettuate operando **online**, che resta la vera strada per la riduzione del costo dei servizi.

La razionalizzazione della rete di sportelli sta iniziando ad incidere sui costi pur suggerendo un miglioramento dell'utilizzo della tecnologia, **ma** va rafforzata la **Governance**, garantita l'**integrità** dei comportamenti, accresciuta la **reddi-**

tività.

La posizione patrimoniale del settore è certamente migliorata e tuttavia alcuni importanti aumenti di capitale sono ancora necessari.

Non si sono fatti passi effettivi per diminuire il tasso di **finanziizzazione** e non si è affrontato il problema delle **abnormi dimensioni** di alcuni gruppi che finiscono per esercitare anche un certo potere sulle strutture pubbliche e democratiche.

Resta ancora aperto il problema della maggiore separatezza tra **banche commerciali** e **banche d'affari** e **d'investimento**. Quanto al modello di banca **universale** occorre chiedersi se è quello che offre maggior garanzia in termini di stabilità e crescita. L'analisi economica più recente avanza forti dubbi.

Le **Fondazioni** bancarie si sono impegnate nelle operazioni di ricapitalizzazione contribuendo alla solidità del Sistema nella fase più critica. E' auspicabile una maggiore separazione tra fondazione e banca.

Gran parte delle misure intraprese fino ad ora possono avere effetti sull'economia reale **solo** attraverso le banche, che nell'Eurozona intermediano più dell'**80%** del credito.

Tocca quindi alle **stesse** ora agire, infatti **solo** se esse **passano** a famiglie ed imprese le condizioni espansive di tasso e durata che la BCE offre loro, la **politica monetaria** diviene efficace nella sua azione di stimolo, e ciò può avvenire in presenza di riforme strutturali dei mercati dei prodotti e del lavoro, e di sufficiente domanda di credito.

In conclusione: crescita catatonica, prezzi in caduta, disoccupazione alle stelle, tensioni sociali politiche in aumento. Tassi bassi, disinflazione e recessione prolungata erodono il margine d'interesse, cioè la principale fonte di ricavi. Aumentano i crediti deteriorati causando forte rettifiche in bilancio che pesano sulla redditività delle banche. **Utili** realizzati in particolare con le commissioni delle vendite dei pro-

dotti allo sportello.

Non è facile avere banche sane in un Paese bancocentrico e malato.

Ma non ci si rende ben conto che le ragioni di tutte queste difficoltà, riguardano in primis **la tenuta morale** della società prima ancora che l'economia. Cresce l'erosione del tessuto morale, storicamente più fragile in Italia.

Alla fine il reddito prodotto continua a scendere mentre purtroppo sale la tensione sociale.

Nelle nostre realtà aziendali ciascuno deve concorrere a creare un contesto ambientale del lavoro instaurando con i colleghi, i dipendenti, i maggiori responsabili, sentimenti di partecipazione e di condivisione.

Si tratta di vivere questa relazione nella costruzione del **bene comune**, concetto centrale della **vita sociale** soprattutto nell'attuale mondo compromesso dall'individualismo più sfrenato. Utopia? Oppure una concreta e giusta speranza?

Non è facile una sintesi delle problematiche scaturite dalle realtà qui prese in esame su questioni tutte aperte di scenari a tutto campo tanto frammentati, contraddittori e incerti.

Una banca nel bel mezzo di una transizione radicale traghettata su riforme che la vedono rifondarsi su basi assolutamente nuove e complesse, **un'impresa** trasformata da principi innovativi e postmoderni incarnata in una neo cultura sorprendente in controtendenza, **un'Italia** sofferente e disarticolata che aspira alla restituzione di un'autentica comunità che le riconosca un **senso di sé** ed uno **scopo** che vadano oltre il contingente dell'oggi.

Un'Italia in cui si **sappia vedere**, al di là dei suoi disastri territori e delle sue trascurate città, della sensazione di abbandono delle sue **leadership**, dei suoi vuoti istituzionali, delle sue diffuse illegalità, delle persistenti litigiosità, **una volontà di risorgere**, avendo non solo la visione, la determinazione e soprattutto gli strumenti e l'autorità necessaria per ritrovare il

cammino virtuoso indispensabile per esprimere una valida guida capace di farsi strada.

Un'autentica **unità politico-statale** si ricostruisce sempre dal basso, e nell'Italia attuale c'è bisogno precisamente di questo: di ricostruire **una tale comunità** per cui si rende necessario un punto di equilibrio fra urgenza di **innovazione** di cui il Paese ha bisogno e la **conservazione** che ciò che di buono la nostra Storia ci consegna. Nella consapevolezza che il cambiamento per essere davvero tale deve avvenire nel segno della rigenerazione di quei principi e di quei valori che ci costituiscono come comunità politica.

Un'Italia insomma che sappia ascoltare il grido delle sue genti più deboli e periferiche che vorrebbero far sentire il loro grido: **“Italia svegliati!”**

Riprendi il tuo ruolo nell'Europa e nel mondo, senza enfasi, senza retorica, ma torna sui sentieri di quel tempo che ti hanno resa **grande, maestra, unita e diversa**.

Ecco, così vorremmo affidare questo auspicio alle nostre menti perché confidino che forse c'è un futuro ottimista per tutti, se, cominciando da ciascheduno di noi, lo sappiano pazientemente e testardamente ricostruire.

Ma a proposito di speranza, con **Charles Péguy** vorrei finire con questa sua breve poesia:

*“La **piccola speranza** avanza tra le due sorelle maggiori e su di lei nessuno svolge lo sguardo.*

La piccola, quella che va ancora a scuola, ama credere che siano le due grandi a portarsi dietro la piccola per mano.

***Ciechi** che sono a non vedere invece che è lei al centro a spingere le due sorelle maggiori!”*

Piace tantissimo l'idea di questa **speranza**, che è **piccola**, ma in realtà è **lei** che guida i più **grandi** e li porta avanti. Se non ci fosse **lei**, i grandi starebbero fermi.

Perugia, Castello dell'Oscano
19 marzo 2015

Biografia

Giuseppe Vigorelli

Presidente Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa

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

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

Quindi, nel sistema bancario, presso la **Banca per il Commercio Serico**. Dopo un periodo di lavoro a **Londra**, collabora alla trasformazione della Banca dal settore tessile all'attività in tutti i settori dell'industria e del commercio, con la denominazione in **Banca Commercio e Industria**.

Da **Vice Direttore Aggiunto** a **Vice Direttore Generale** nel 1968, nel 1975 viene nominato **Direttore Generale**. Nel 1993 **Vice Presidente** e **Amministratore Delegato** della **Banca Popolare Commercio e Industria**, nel 1997 **Presidente**.

Negli 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 da 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**.

Nel 1998 apre una affiliata in **Lussemburgo**.

Negli anni '80 realizza nel settore parabancario, **ABF Leasing** e **ABF Factoring**. Partecipa alla fondazione del **Gruppo ARCA** e nel 1995 ne diviene **Vice Presidente del Gruppo**.

Membro del Consiglio dell'**Associazione Bancaria Italiana**, dal 1995 anche del suo **Comitato Esecutivo** e **Presidente** della Commissione per la Riforma dell'Associazione.

Nel 1972 fonda l'**Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa**, assumendone la **Presidenza**.

Dal 1976 è Consigliere della **Associazione "Luzzatti" delle Banche Popolari**, fino alla sua unificazione con la "Tecnica". Quindi nel suo Consiglio e nel 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 di **Centrobanca**.

Dal 1982 al 2001 è membro del Consiglio dell'**Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane**, e dal 1995 al 2001 anche nel 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 nel Consiglio della **Istinform** 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 della **Unione Fiduciaria**.

Dal 1990 al 1996 fa parte del Consiglio 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 l'Università Cattolica del Sacro Cuore 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** costituita la **BPCI International in Lussemburgo**, ne 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.

Per 16 anni partecipa al Fondo Monetario Internazionale di Washington e alle riunioni del **Forex Club Italiano**: nel 1998 lo nomina **Socio d'onore**.

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

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 **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 DI 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 Akros S.p.A.
Banca di Bologna
Banca Carige S.p.A.
Banca Carime S.p.A.
Banca Cassa di Risparmio di Asti S.p.A.
Banca Credito Cooperativo di Cambiano
Banca Fideuram S.p.A.
Banca del Fucino S.p.A.
Banca di Imola S.p.A.
Banca Mediolanum S.p.A.
Banca del Mezzogiorno S.p.A. - MCC
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 Scpa.
Banca Popolare Commercio e Industria S.p.A.
Banca Popolare dell'Emilia Romagna
Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio
Banca Popolare di Marostica
Banca Popolare di Milano
Banca Popolare di Puglia e Basilicata
Banca Popolare Pugliese
Banca Popolare di Sondrio
Banca Popolare Valconca 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 Holding S.p.A.
Banca del Sud S.p.A.
Banca Tercas S.p.A.
Banca Valsabbina Scpa
Banco di Brescia S.p.A.
Banco di Desio e della Brianza
Banco Popolare Scpa
Banco di Sardegna S.p.A.
BCC di Spello e Bettona
BNL Gruppo Bnp Paribas
Carifermo S.p.A.
Cassa Lombarda S.p.A.
Cassa di Risparmio in Bologna S.p.A.
Cassa di Risparmio di Cento S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ferrara S.p.A.
Cassa di Risparmio Friuli Venezia Giulia S.p.A.

Cassa di Risparmio di Pistoia e della Lucchesia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ravenna S.p.A.
Cassa 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 del Veneto S.p.A.
Cedacri S.p.A.
Credito Emiliano S.p.A.
Credito Industriale Sammarinese S.p.A.
Credito di Romagna S.p.A.
Credito Siciliano S.p.A.
Credito Valtellinese
CSE - Consorzio Servizi Bancari
Deutsche Bank S.p.A.
Extra Banca S.p.A.
Federazione Lombarda Banche di Credito Cooperativo
Finanziaria Internazionale Holding S.p.A.
Ing Direct
Intesa SanPaolo S.p.A.
Istituto Centrale Banche Popolari Italiane
Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A.
SEC Servizi Scpa
SIA S.p.A.
State Street Bank S.p.A.
UBI Banca Scpa
UBI Banca Private Investment S.p.A.
UBI Pramerica SGR S.p.A.
Unicredit S.p.A.
Unipol Banca S.p.A.
Veneto Banca Scpa

Amici dell'Associazione

AD Advisory Srl
Arca SGR S.p.A.
Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno
Carta Si S.p.A.
Consilia-Business Management
Crif Decision Solution S.p.A.
KPMG Advisory S.p.A.
Oasi Diagram S.p.A.
Parente & Partners Srl
Pitagora S.p.A.
Unione Fiduciaria 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 - sito web: www.assbb.it

Stampato da Grafica Briantea Srl - Usmate (MI)
marzo 2015