

## **VERBALE COMITATO ESECUTIVO 23/3/1998**

Il giorno 23 marzo 1998 alle ore 15.30 in Milano, Corso Manforte n. 34, presso la Sede dell'Associazione Nazionale Banche Private, a seguito di regolare convocazione a mezzo raccomandata del 12 marzo 1998, si è riunito il Comitato Esecutivo per discutere e deliberare sul seguente:

### **ordine del giorno**

- 1) Comunicazioni del Presidente.
- 2) S.I.C. - Sistema Informativo di Categoria:  
- *Andamento depositi, impieghi e saggi d'interesse al 28/2/1998.*
- 3) Approfondimento delle indicazioni emerse dai workshop del programma "*Insieme per lo sviluppo di ASSBANK*".
- 4) Varie ed eventuali.

Sono presenti: il Presidente prof. Tancredi Bianchi; i Vice Presidenti: Faissola avv. Corrado, Sella dr. Maurizio; i Consiglieri: Bizzocchi dr. Franco, Menini dr. Gian Carlo, Semeraro dr. Giovanni, Valdembri dr. Alberto, Venesio dr. Camillo; i Revisori: Azzoaglio dr. Francesco, Ponti dr. Vittorio.

Sono presenti, in qualità di invitati, il dr. Carlo Rivano e il dr. Giovanni La Scala.

Hanno giustificato la loro assenza i Consiglieri non intervenuti.

Partecipa il Direttore Generale il quale, ai sensi dell'art. 24 dello Statuto, esercita le funzioni di Segretario.

### **PUNTO 3) - APPROFONDIMENTO DELLE INDICAZIONI EMERSE DAI WORKSHOP DEL PROGRAMMA "INSIEME PER LO SVILUPPO DI ASSBANK"**

Il Presidente propone di trattare prima il punto 3) dell'ordine del giorno e, dopo l'assenso dei presenti, invita il Direttore Generale a sintetizzare i contenuti e i risultati emersi dal programma "Insieme per lo sviluppo di Assbank".

Il **dottor Frignati**, con l'ausilio della proiezione di alcune diapositive (copia delle quali viene depositata agli atti), ricorda i motivi che hanno portato a un processo di consultazione delle banche associate (sono state 30 quelle che hanno partecipato ad almeno uno dei due workshop svoltisi nel

novembre 1997 e nel gennaio 1998) al fine di migliorare l'utilità dei servizi di Assbank. Con l'ausilio dei consulenti esterni si è cercato di identificare una *mission* e una *vision* di Assbank dai contenuti più chiari ed esplicativi rispetto agli attuali.

I principali elementi emersi sui quali si è rilevato il maggiore consenso sono stati:

- Rappresentanza politica delle banche medio-piccole
- Stimolo della conoscenza e delle sinergie tra gli Associati
- Contributo all'affermazione dell'imprenditorialità nel mondo bancario
- Supporto operativo di alta qualità e stimoli all'innovazione.

In merito alle possibili strategie indicate per poter consentire l'affermazione di una nuova *vision* di Assbank, ne sono state identificate tre:

1. BUROCRATICA-ISTITUZIONALE che vorrebbe avviare in sede ABI un dibattito per la revisione delle categorie e quindi del sistema delle Associazioni;
2. CONCERTAZIONE secondo la quale si dovrebbe concordare con ACRI e Asspopolbank la nascita di nuovi soggetti, riformulandosi in una o più Associazioni specializzate per fasce dimensionali;
3. IMPRENDITORIALE-CONCORRENZIALE definendo una nuova missione indipendentemente dalle scelte di altre Associazioni e impegnandosi nelle attività di rappresentanza, supporto, consulenza e comunicazione.

Al termine dell'illustrazione da parte del dottor Frignati, il **Presidente** chiede ai Consiglieri presenti di esprimere le loro valutazioni in merito offrendo un contributo di opinioni sull'argomento.

Il **dottor Valdembri** ritiene che si dovrebbe tentare di allargare la compagine associativa di Assbank verso altre categorie di banche, in particolare le (ex) casse di risparmio. Da qualche sondaggio che ha avuto modo di effettuare fra i direttori di casse di medie e piccole dimensioni è emerso un disagio derivante dal venir meno della funzione di rappresentanza svolta da ACRI che ormai pare decisamente orientata verso le fondazioni bancarie.

Questa tipologia di banche risente della mancanza di una struttura che consenta loro di seguire l'andamento del sistema bancario cogliendone le novità e i segnali di cambiamento. Le casse di risparmio da lui interpellate lamentano in particolare il venir meno di momenti collegiali di incontro e di confronto reciproco e la mancanza di un ritorno informativo in merito agli argomenti dibattuti in sede più allargata presso ABI.

Alla luce delle informazioni raccolte il **dottor Valdembri** ritiene quindi che un allargamento di Assbank almeno alle (ex) casse di risparmio e forse anche alle banche popolari - per le quali si dichiara però privo di informazioni di prima mano circa un effettivo loro interesse - potrebbe essere perseguitibile.

Il **Presidente** concorda circa il malessere esistente fra le (ex) casse di risparmio, ma sottolinea la difficoltà di un allargamento che non fosse concordato, ad esempio, con ACRI, creando un possibile contrasto concorrenziale con le altre Associazioni di categoria.

L'**avvocato Faissola** ritiene che una prima e necessaria valutazione debba riguardare la ricerca di nuovi criteri distintivi che possano caratterizzare più nettamente il mondo Assbank rispetto a quello delle altre categorie. Il solo riferimento alle banche private non pare più individuare lo spazio per una rappresentatività specifica di Assbank, tenuto conto che grandi banche ormai sicuramente private (Credito Italiano; Comit) non fanno parte della nostra Associazione. Ritiene che vada ricercata una ulteriore specificazione del requisito soggettivo e che questa potrebbe ritrovarsi nella dimensione. Teme però che la strada suggerita dal dottor Valdembri sia pericolosa a causa della possibile reazione da parte delle altre Associazioni di categoria. Si potrebbe forse tentare, senza però arrivare a previsioni statutarie troppo restrittive e discriminanti, di dare ad Assbank una maggiore caratterizzazione verso i problemi e gli interessi delle realtà medio-piccole che possa portare ad autonome scelte di adesione da parte di (ex) casse.

Il **dottor Sella** si dichiara d'accordo con l'avvocato Faissola nel senso che le maggiori banche vanno considerate come espressione di una particolare forma di privatismo, del tipo *public utility*, e come tali poco hanno a che

fare con un altro tipo di banche private cioè quelle che si caratterizzano per un azionariato meno ripartito e per le famiglie azioniste presenti nel Consiglio di Amministrazione, se non addirittura direttamente impegnate nella gestione della banca. Ritiene anch'egli che l'ipotesi di annettere realtà similari per dimensioni, ma facenti parte di altre categorie, rischierebbe di provocare una forte reazione da parte delle rispettive Associazioni, tenuto conto anche della presenza di specifiche rappresentanze a livello europeo.

Sembrerebbe allora che una possibile caratteristica per definire la *mission* di Assbank sia l'esistenza di un azionariato direttamente impegnato nella gestione o comunque attivamente presente nel Consiglio di Amministrazione, senza attribuire un'importanza decisiva alla dimensione, attualmente medio-piccola.

Una tale caratterizzazione porterebbe a dimezzare l'attuale compagine di Assbank anche in termini di flusso contributivo e quindi, per evitare un taglio troppo traumatico, si potrebbero introdurre previsioni statutarie di associati aggregati o similari, destinate a consentire la permanenza in Assbank di quelle banche private che, pur non avendo un azionariato direttamente coinvolto nel Consiglio di Amministrazione o nella gestione (ad esempio in quanto facenti parte di gruppi creditizi di altre categorie), si dimostrino comunque interessate ai servizi forniti dall'Associazione. Come esempio tipico di un'Associazione del tipo da lui delineato, il dottor Sella cita l'Associazione che, in Svizzera, raggruppa le otto banche private di gestione ginevrine.

Il **dottor Menini** desidera portare un contributo alla discussione a prescindere dal fatto che la banca da lui rappresentata, il Banco di Chiavari e della Riviera Ligure, appartenga al gruppo Comit, notando peraltro come l'appartenenza a un gruppo facente capo a una grande banca esterna ad Assbank porti inevitabilmente a condizionamenti, seppur potenziali, legati al prevalere delle logiche di gruppo rispetto a quella puramente associativa.

A suo avviso, se la *vision* che si volesse immaginare per Assbank fosse legata a una attività prevalentemente di *lobbying*, allora la massa critica

costituita da un congruo numero di banche diventerebbe importante e andrebbe ricercata attraverso una logica trasversale per dimensione che coinvolgesse anche le casse di risparmio e le popolari. Se invece prevalesse una *vision* orientata a ottenere servizi comuni il numero degli associati sarebbe meno rilevante.

Osserva ancora come il rapido mutamento del mercato abbia portato all'aumento delle dimensioni delle banche e come spesso le banche più grandi manifestino una minore sensibilità per l'importanza del ruolo svolto dalle associazioni, ritenendo di poter risolvere singolarmente i propri problemi. Per le banche di minori dimensioni la difesa di interessi più specifici può rappresentare allora un fattore aggregante in funzione di obiettivi comuni.

Il **dottor Azzoaglio** sottolinea la difficoltà di avere una comune linea di visione con banche di diverse dimensioni o inserite in gruppi facenti capo a grandi banche. Viceversa esiste una vicinanza con realtà di analoghe dimensioni al di là dell'appartenenza alla categoria delle casse di risparmio o delle popolari.

D'altra parte lo preoccupa l'impovertimento che potrebbe derivare in termini di risorse e di forza rappresentativa di una futura Assbank che si riducesse a rappresentare le banche private intese nel senso familiare indicato dal dottor Sella. Si tratta di una proposta attraente, ma forse poco realizzabile laddove determinerebbe un profilo troppo basso anche in termini di risorse che inevitabilmente non consentirebbero lo sviluppo di nuovi servizi e anzi metterebbero in crisi il mantenimento del livello di eccellenza che si gradirebbe avere e che si è avuto finora per quelli attualmente in essere.

**L'avvocato Faissola** sottolinea la particolare vicinanza di interessi che è sempre esistita tra la nostra categoria e quella delle banche popolari. Queste ultime stanno peraltro attraversando una fase evolutiva della quale non è facile scorgere l'esito finale e che potrebbe rivelarsi diversa dalla semplice assunzione della forma giuridica di società per azioni. Comunque difficilmente il risultato di tale evoluzione sarà un modello come quello delle "banche con l'imprenditore" delineato dal dottor Sella, in quanto la natura cooperativa porterà comunque a forme di società per azioni con

caratteristiche, nel caso delle banche popolari medie e grandi, di *pub/ic company*. Tale processo rende indubbiamente più difficoltoso un meccanismo di integrazione delle due Associazioni di categoria.

Il **dottor Ponti** si dichiara preoccupato per il drastico ridimensionamento delle risorse a disposizione dell'Associazione che potrebbe derivare da una scelta riduttiva della compagine associativa così come prospettata dal dottor Sella. Si chiede inoltre se non sia possibile ricercare contatti (e forse adesioni) presso banche europee di medie e piccole dimensioni.

Il **dottor Venesio** ricorda che da alcuni anni Assbank sta vivendo in una situazione di "liquidazione strisciante", cercando di fronteggiare nel modo migliore possibile la diminuzione di Associati senza che il vincolo dell'equilibrio fra i costi e i (minori) contributi determini una diminuzione di qualità dei servizi erogati. In un tale contesto ritiene assolutamente preliminare, ancora prima dello sforzo di individuare una nuova *mission* e una nuova *vision*, una verifica se sia condiviso il concetto che l'esistenza di Assbank abbia ancora un senso.

Personalmente ritiene di sì, per la funzione che Assbank può svolgere nella situazione attuale e prospettica del sistema bancario italiano. E' necessario però che tale convinzione sia condivisa e ribadita in modo chiaro e lineare nelle sedi istituzionali dell'Associazione. Va inoltre chiarito se si ritiene che la funzione di rappresentanza politica delle banche presenti in Assbank sia già pienamente svolta in sede ABI. Solo infatti se si ritiene che la rappresentanza politica di ABI non venga a coprire esattamente tutte le necessità delle banche oggi presenti in Assbank, c'è ancora bisogno di una sede più ristretta e diversa da ABI.

Il **dottor Valdembri**, dopo aver notato come la proposta del dottor Sella porti irrimediabilmente a una forte limitazione delle banche potenzialmente interessate all'Associazione, ritiene che si potrebbe orientare la futura Assbank nel senso della difesa e dell'enfasi dell'efficienza gestionale, valore senza dubbio caratteristico delle banche di stampo familiare, ma nel quale si potrebbero però riconoscere anche altre tipologie di banche. Tutto ciò con un riferimento privilegiato alle banche di dimensione medio-piccola. Una simile Associazione, fondata su

un criterio misto, di tipo dimensionale, ma anche ispirato al valore guida dell'efficienza imprenditoriale, potrà presentare la necessaria duttilità per adattarsi all'evoluzione del sistema bancario.

Interviene **l'avvocato Faissola** per sottolineare tre aspetti che ritiene importante valutare nel momento in cui si voglia ridefinire la *mission* di Assbank. Il primo, attiene all'attività di *lobbying*, da intendersi nella sua accezione trasparente e positiva, tipica di questi organismi, ma che può efficacemente essere svolta solo se c'è una forte comunanza di visione da parte di tutti gli aderenti all'Associazione.

Un secondo aspetto riguarda la rappresentatività che potrà avere a livello generale, necessariamente dunque in sede ABI, l'aggregazione delle banche che partecipano ad Assbank. Infine, la terza riflessione lo porta a ricercare gli elementi aggreganti innanzitutto fra l'attuale compagine associativa, pur senza essere pregiudizievoltamente contrario all'ingresso di altre tipologie di banche che si dovessero riconoscere nella *mission* individuata per Assbank.

**L'avvocato Faissola** conclude ribadendo l'importanza di impegnarsi affinché venga mantenuta una sede Associativa più ristretta in cui sia possibile discutere e confrontare le rispettive opinioni al fine di assumere posizioni comuni nelle sedi più allargate. Certamente è necessario che il numero degli Associati non si riduca al punto da far perdere di significato allo stare insieme in Assbank.

Il **Presidente** ricorda alcuni passaggi storici che hanno caratterizzato la vita di Assbank. Una prima scossa grave alla compattezza della categoria la si ebbe nel 1982 con la crisi del Banco Ambrosiano, quando non si riuscirono a raccogliere i consensi e le risorse per una soluzione della crisi all'interno delle banche private. La perdita del Banco Ambrosiano seguiva la vicenda del Credito Commerciale (venduto al Montepaschi di Siena) e precedeva quelle che riguardarono, seppur non in termini così drammatici, la Banca d'America e d'Italia e la Banca Nazionale dell'Agricoltura. Queste vicende fecero perdere il corpo robusto della categoria soprattutto in termini di capacità di autodifesa e di funzione stabilizzatrice delle crisi.

Oggi la fotografia del sistema vede 1 O gruppi con un totale dell'attivo (inteso con le rettifiche previste per determinare la base contributiva per l'ABI) superiore ai 50.000 miliardi. Dopo questi primi dieci c'è un notevole salto e si scende a circa 33.000 miliardi. Fra i 33.000 e i 10.000 miliardi ci sono meno di 30 banche di cui solo 4 della nostra categoria (Deutsche Bank; Banca San Paolo di Brescia; CAB; Credito Emiliano) e nessuna delle quali caratterizzata dalla presenza diretta dell'imprenditore. Sotto i 10.000 miliardi ci sono circa altre 300 banche che si riducono a circa 200 tenendo conto dell'appartenenza ai gruppi bancari.

In questa situazione immaginare che per fasce di dimensione esistano interessi omogenei per i quali possa essere interessante prevedere una specifica tutela è difficile da un punto di vista giuridico (ormai sono tutte s.p.a.). Specifiche aggregazioni sono forse possibili sotto il profilo dei tipi di servizio e di informazioni da fornire a banche che presentano esigenze non dissimili.

Purtroppo, anche da questo punto di vista, il peso della nostra categoria, soprattutto se si tiene conto dei gruppi di appartenenza, risulta molto indebolito.

**L'avvocato Faissola** raccomanda di individuare un criterio discriminante che non utilizzi definizioni eccessivamente sottili che avrebbero la conseguenza di svuotare l'Associazione. Eventualmente poi si potranno introdurre differenti tipologie di Associati (ordinari, aggregati e simili) in funzione degli obiettivi perseguiti: alcuni, più generali, comuni a tutti; altri, più specifici, solo nell'ambito di gruppi più ristretti.

Al termine della discussione si decide di dare mandato alla Presidenza affinché sia formulata una proposta che tenga conto sia delle indicazioni emerse dai *workshop* del programma "Insieme per lo sviluppo di Assbank", sia delle considerazioni svolte nel corso dell'ampio dibattito odierno. Tale proposta dovrà essere esaminata in una prossima riunione del Comitato Esecutivo, per poter poi essere sottoposta al vaglio del Consiglio Direttivo.

#### **PUNTO 1) - COMUNICAZIONI DEL PRESIDENTE**

#### **PUNTO 2) - S.I.C. - SISTEMA INFORMATIVO DI CATEGORIA:**

*Andamento depositi, impieghi e saggi d'interesse al 28/2/1998.*

Il **Presidente** riprende i primi due punti dell'ordine del giorno, che tratta congiuntamente, facendo il punto della congiuntura attuale del sistema bancario.

I mercati scontano una crescita non altissima del prodotto mondiale, fra il 2 e il 3 per cento, con un'inflazione che si mantiene su livelli più bassi della crescita del prodotto lordo. Si prospetta una ulteriore diminuzione dei tassi di interesse intorno al mezzo punto percentuale.

Il prossimo ingresso in Europa comporterà ancora sacrifici a causa del necessario rientro del livello di indebitamento statale. E' inoltre auspicabile che il Tesoro approfitti dell'avvio del mercato europeo delle obbligazioni per fare in modo che il classamento del nostro debito assuma una caratteristica maggiormente europea.

Qualche preoccupazione nasce da un certo ritardo sui tempi di adeguamento, soprattutto da parte delle banche di medie e piccole dimensioni, delle procedure richieste dal nuovo sistema dell'Euro.

Per quanto attiene allo specifico andamento delle nostre banche ci sono segnali abbastanza positivi circa l'andamento del conto economico nei primi mesi del 1998, nonostante l'ulteriore restringimento del margine di interesse. Piuttosto si fa notare da qualcuno che la maggiore quota dei ricavi da servizi deriverebbe più da un aumento dei prezzi anziché da maggiori volumi.

In merito alle grandezze tipiche degli aggregati bancari, la raccolta continua a rallentare la sua crescita, essendosi quasi completato il processo di conversione dai certificati a medio e lungo termine verso le obbligazioni.

Con il prossimo 1 ° luglio partirà il nuovo sistema del risparmio gestito con complessità notevoli per quanto riguarda l'impianto contabile e organizzativo.

In merito alla situazione congiunturale italiana permangono le preoccupazioni legate alla mancata ripresa nel Sud del Paese. A tal proposito il **dottor Semeraro** rappresenta la particolare difficoltà a sviluppare gli impieghi, a causa della scarsa dinamicità delle imprese locali. I tassi di sviluppo di tale aggregato che si registrano a livello

nazionale, circa il 10%, sono assolutamente irrealistici (per eccesso) nella realtà meridionale.

**PUNTO 4) - VARIE ED EVENTUALI**

Nulla più essendovi da deliberare, il **Presidente** dichiara chiusa la seduta alle ore 17.40.

**Il Segretario**

**Il Presidente**