

VERBALE COMITATO ESECUTIVO 24/3/2000

Il giorno 24 marzo 2000 alle ore 15.00 in Milano, Corso Monforte n. 34, presso la Sede dell'Associazione Nazionale Banche Private, a seguito di regolare convocazione a mezzo raccomandata del 15 marzo 2000, si è riunito il Comitato Esecutivo per discutere e deliberare sul seguente:

ordine del giorno

- 1) Comunicazioni del Presidente.
- 2) Rapporto conclusivo dello studio Ambrosetti in merito al progetto per definire la nuova missione di Assbank.
- 3) Varie ed eventuali.

Sono presenti: il Presidente prof. Tancredi Bianchi; i Consiglieri: Bizzocchi dr. Franco, Cesarini prof. Francesco, Menini dr. Gian Carlo, Venesio dr. Camillo; i Revisori: Azzoaglio dr. Francesco, Ponti dr. Vittorio.

E' presente, in qualità di invitato, 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.

Sono presenti i consulenti Ambrosetti dr. Alfredo, Tonelli dr. Giorgio, Fedel dr. Fabio.

Dopo aver espresso agli intervenuti un cordiale saluto ed un vivo ringraziamento, il **Presidente** dichiara aperta la riunione e propone di trattare congiuntamente i punti 1 e 2 dell'ordine del giorno.

PUNTO 1) COMUNICAZIONI DEL PRESIDENTE

PUNTO 2) RAPPORTO CONCLUSIVO DELLO STUDIO AMBROSETTI IN MERITO AL PROGETTO PER DEFINIRE LA NUOVA MISSIONE DI ASSBANK

Il **Presidente** sintetizza le considerazioni svolte nella riunione dello scorso 21 febbraio alla quale hanno partecipato i componenti del Comitato Guida - costituito in seno al Consiglio Direttivo di Assbank - e i consulenti dello Studio Ambrosetti, dedicata all'esplorazione e alla discussione delle prime indicazioni emerse nella fase di diagnosi. Invita quindi il dottor Alfredo Ambrosetti a illustrare i risultati degli approfondimenti svolti in merito all'incarico ricevuto.

Il dottor Ambrosetti distribuisce e illustra ai presenti - assistito dal dottor Tonelli e dal dottor Fedel - una sintesi delle conclusioni a cui sono pervenuti in merito alle prospettive per la futura attività di Assbank, documento che si allega al presente verbale.

Il dottor Ambrosetti ricorda innanzitutto gli obiettivi dell'intervento consulenziale loro richiesto che consistevano nell'interpretare le evoluzioni prevedibili per il settore creditizio in Europa e in Italia, alla luce anche della moneta unica; derivare, dalle evoluzioni delineate, le esigenze di rappresentanza e/o di servizio associabili ad Assbank; suggerire una nuova missione di Assbank e le strutture necessarie per realizzarla in modo ottimale; formulare un piano d'azione per realizzare i cambiamenti ipotizzati.

Il progetto è stato condotto attraverso una metodologia di interviste a esponenti di banche (associate ad Assbank e non), di Associazioni del settore bancario e finanziario italiane e straniere e di *opinion leaders*. Unitamente alle indicazioni e al materiale fornito dalla Direzione di Assbank, ciò ha consentito una puntuale cognizione dell'attuale organizzazione di Assbank e l'analisi di possibili soluzioni e alternative.

E' emersa un'evidente e diffusa convinzione sul fatto che sono venute meno tutte le ragioni storiche dell'esistenza di Assbank. **In sintesi, Assbank non ha più ragione d'essere così come è stata e come è.** Il problema può trasformarsi in (grande) opportunità in un'ottica (molto) diversa dall'eredità del passato. Un corollario rilevante per l'obiettivo della sopravvivenza è l'esigenza di evitare contrapposizioni e/o sovrapposizioni con ASI.

L'alternativa è: MORTE (con relativo "funerale") o TRASFIGURAZIONE.

Qualche ulteriore indicazione rispetto al ruolo svolto in passato riguarda l'opportunità per Assbank di abbandonare la funzione di rappresentanza tenuto conto dell'intenzione di ASI, a cui tutte le banche associate ad Assbank partecipano, di rappresentare l'intero sistema creditizio e del venir meno di una base associativa di Assbank, anche potenziale, di dimensioni numeriche adeguate.

Va anche esclusa dal futuro ruolo di Assbank l'erogazione di servizi con modalità consortile verso uno specifico *target*. Le principali valutazioni al

riguardo sono state relative sia al ruolo svolto tipicamente e con migliorata efficienza da ASI, sia alle ridotte dimensioni del *target* e alla prevedibile ulteriore riduzione delle stesse.

La proposta è dunque quella di "trasfigurare" Assbank **verso un ruolo di supporto pre-competitivo a livello strategico.**

La nuova *mission* consisterebbe nel "*creare valore per gli Associati assicurando un ambito eccellente di collaborazione pre-competitiva per la percezione tempestiva, se possibile anticipata, delle trasformazioni del contesto esterno, degli impatti sugli scenari di business e di quant'altro rilevante per gli Associati.*

Promuovere lo sviluppo in termini qualitativi, quantitativi e di autorevolezza internazionale de/l'Associazione, garantendo un utilizzo efficace ed efficiente delle risorse, condizione necessaria per la continuità”.

In questa ottica, le attività della "nuova Assbank" dovranno essere:

- . attività sistematiche di *intelligence* anticipata e tempestiva (*Think Tank*)
- . analisi e configurazione di scenari
- . sistema di *best practice* e altri progetti comuni
- . supporto alla evoluzione culturale del sistema bancario, anche nell'ottica della moneta unica e della integrazione europea.

In tema di modalità di governo e gestione della "nuova Assbank", oltre al Consiglio di Amministrazione, si dovrebbe prevedere un Comitato Guida composto da esterni di elevata qualificazione e da membri dell'Associazione con compiti di valutazione degli scenari e di individuazione dei temi, indirizzi e approvazione degli obiettivi dei progetti di ricerca e di eventuali altri progetti. La struttura interna dovrebbe essere snellissima, vale a dire limitata ai necessari ancoraggi professionali, al presidio degli aspetti non occasionali, con un forte e rigoroso orientamento all'utilizzo di competenze e professionalità esterne per assicurare grande flessibilità (minimizzazione dei costi fissi) ed elevata qualità di competenze specifiche, variabili e rinnovabili.

Il piano d'azione realizzativo prevede la conversione da Assbank a "nuova Assbank" attraverso un nuovo statuto, l'identificazione della tipologia degli associati/associabili, la fissazione delle principali regole di governance e

un piano di marketing per realizzare la quantità/qualità di associati desiderata.

Il dottor Ambrosetti conclude la sua illustrazione osservando che la "trasfigurazione" da loro delineata consente, fra l'altro, la continuità di Assbank e quindi anche la non dispersione dei fondi patrimoniali attualmente disponibili.

Il **Presidente** ringrazia il dottor Ambrosetti per la qualità del lavoro svolto e invita i Consiglieri a esprimere proprie valutazioni in merito alla proposta formulata dai consulenti. Sottolinea l'importanza di prendere una decisione in quanto alla prossima Assemblea dovrà essere sottoposta un'alternativa fra approvare un programma di rilancio dell'attività dell'Associazione oppure prendere atto dell'impossibilità di proseguire, assumendo le decisioni conseguenti.

Il professor **Cesarini** ritiene che si tratti di un'ipotesi che sia possibile esplorare in quanto rappresenta un ritorno alle origini rispetto alle attività che già un tempo venivano svolte da Assbank. La difficoltà sta nel fatto che intanto altri si sono avviati su questo stesso terreno e che la base associativa si è ridotta. Una sperimentazione può essere avviata selettivamente rispetto a quanto indicato dai consulenti, previo accordo con ABI per evitare sovrapposizioni e investendo le risorse ancora presenti in Assbank.

Il dottor **Venesio** intravede qualche possibile sovrapposizione della "nuova Assbank" non solo con ABI, ma anche con altri organismi (ad esempio l'Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa). Esprime delle perplessità circa la disponibilità di un gruppo di persone coese e con del tempo da dedicare a questo impegnativo compito, condizione questa che ritiene necessaria per il successo delle iniziative proposte. Nota come la proposta comporti l'abbandono dell'ipotesi di conservare la rappresentanza politica di un gruppo di banche, ipotesi che peraltro si è convinto non sia più percorribile in quanto verrebbe a sovrapporsi con l'attività di ABI.

Il dottor **Bizzocchi** ritiene di particolare importanza il ruolo che potrebbe essere svolto dal Comitato guida come ausilio per le banche nel cogliere le

linee di tendenza strategica, superando i ritardi e le lentezze informative che hanno finora caratterizzato il settore. Nell'ambito dell'esemplificazione proposta per la "nuova Assbank" apprezza in particolare l'osservatorio internazionale su prodotti/servizi finanziari/tecnologie e la fornitura di indicazioni/segnali tempestivi attraverso il collegamento con le più qualificate fonti di *intelligence* internazionali.

Le attività proposte per la "nuova Assbank", dovranno comunque essere realizzate a costi minimi per gli Associati, utilizzando i fondi accantonati proprio per far fronte a questi eventi eccezionali legati alla "trasfigurazione" di Assbank.

Da un punto di vista logistico sarebbe anche utile dotarsi di strumenti, come la videoconferenza, che consentano di eliminare i costi e i tempi che rendono sempre più difficoltoso riunirsi fisicamente. Esprime dei dubbi in merito all'opportunità di abdicare del tutto alla rappresentatività politica.

Il dottor **Azzoaglio** premette di non avere ben chiara l'essenza della nuova proposta e soprattutto quale possa essere l'utilità e il flusso dei servizi che ne deriverebbe a favore degli Associati. Teme che si tratti di una trasformazione in un puro organismo di studi e ricerche per il quale non ritiene indispensabile lo strumento associativo. Non coglie neppure quale possa essere l'obbiettivo programmatico della "nuova Assbank" anche per potersi rendere attrattivi nei confronti dei possibili nuovi ingressi al fine di allargare la base associativa.

Sottolinea il rischio che possa acuirsi il problema rappresentato dalla disomogeneità degli interessi attualmente presenti in Assbank.

Il dottor **La Scala** concorda con il professor Cesarini circa la congruità della proposta rispetto all'attività svolta in passato da Assbank, ma teme, come il dottor Venesio, che non sia possibile reperire il patrimonio di energie e di tempo che dovrebbe essere necessariamente dedicato al progetto, soprattutto nella fase di awio destinata a realizzare la quantità/qualità di Associati desiderata.

Il dottor **Menini** ritiene la proposta ricca di stimoli, ma trova che non abbia continuità con il dibattito che si è sviluppato finora e che aveva individuato

due problemi essenziali: il timore per la perdita dei servizi avuti da Assbank fino a ieri; il non ritenere pienamente rappresentati in ABI gli specifici interessi delle banche Assbank. Vanno comunque evitate sovrapposizioni e questo comporta la difficoltà di individuare campi di eccellenza veramente distintivi.

Il dottor **Bizzocchi** invita ad abbandonare l'idea che Assbank possa continuare a fornire gli stessi servizi del passato sia per il costo non più sostenibile, sia perché è venuta in gran parte colmandosi la differenza quantitativa e qualitativa con i servizi dell'ASI, fortemente migliorati negli ultimi anni. Ribadisce la valenza strategica dell'aggiornamento sulle tecnologie e sui prodotti che potrebbe essere svolta dalla "nuova Assbank" per i propri associati.

Il dottor **Venesio** concorda con il dottor Bizzocchi circa il miglioramento di ABI e ricorda che una parte non marginale di tale miglioramento è avvenuto grazie al rafforzamento della struttura ABI con personale proveniente da Assbank.

L'ulteriore crescita della qualità dei servizi ABI dovrà comunque essere perseguita in tale sede, senza interferire con le scelte relative al futuro di Assbank. Ribadisce le sue perplessità per l'impegno richiesto, a tutti i livelli, per un buon funzionamento della macchina organizzativa collegata alla "nuova Assbank".

Al termine del dibattito il **Presidente** ringrazia tutti gli intervenuti per il contributo fornito e invita a una ulteriore riflessione per poter utilmente riferire al prossimo Consiglio Direttivo.

PUNTO 3) - VARIE ED EVENTUALI

Nulla più essendovi da deliberare, il **Presidente** dichiara chiusa la seduta alle 16.35.

Il Segretario

Il Presidente



**IL FUTURO DI ASSBANK
IN UN'EUROPA INTEGRATA**

I Riferimenti Fondamentali per la "trasfigurazione" di Assbank

Milano, 24 Marzo 2000

OBIETTIVI DELL'INTERVENTO

- ➔ Interpretare le evoluzioni prevedibili, per il settore creditizio in Europa ed in Italia, alla luce anche della moneta unica;
- ➔ Derivare, dalle evoluzioni delineate, le esigenze di rappresentanza e/o di servizio associabili ad Assbank;
- ➔ Suggerire una nuova missione di Assbank e le strutture necessarie per realizzarla in modo ottimale;
- ➔ Formulare un piano d'azione (fasi e tempi) per realizzare i cambiamenti ipotizzati.

OBIETTIVI DELL'INCONTRO

➔ Condividere le principali risultanze del progetto alla luce degli indirizzi scaturiti dalla riunione del 21 febbraio u.s.

- ✓ nuova missione di Assbank,
- ✓ i servizi della nuova Assbank (esemplificazione),
- ✓ associati/associabili,
- ✓ alcune modalità di governo e di gestione,
- ✓ piano d'azione per realizzare i cambiamenti ipotizzati;

➔ Definire i prossimi passi.

LA NUOVA MISSIONE DI ASSBANK

Creare valore per gli Associati assicurando un ambito eccellente di collaborazione pre-competitiva per la percezione tempestiva, se possibile anticipata, delle trasformazioni del contesto esterno, degli impatti sugli scenari di business e di quant'altro rilevante per gli Associati.

Promuovere lo sviluppo in termini qualitativi, quantitativi e di autorevolezza internazionale della Associazione, garantendo un utilizzo efficace ed efficiente delle risorse, condizione necessaria per la continuità.

I SERVIZI DELLA NUOVA ASSBANK

(esemplificazione)

- ➔ Analisi/configurazione di scenari;
- ➔ Osservatorio internazionale sui prodotti/servizi finanziari e sulle tecnologie rilevanti;
- ➔ Progetti di ricerca/altri progetti di interesse comune;
- ➔ Incontri/soluzioni per la sensibilizzazione sui temi chiave;
- ➔ Fornitura di indicazioni/segnali tempestivi attraverso il collegamento con le più qualificate fonti di *intelligence* internazionali.

Analisi/configurazione di scenari

➔ Possibili tipologie di scenari (esemplificazione):

- ✓ con riferimenti geografici: mondiale, europeo, per singoli Paesi (Italia, Stati Uniti, ecc.),
- ✓ con riferimenti tematici: politico, sociale, tecnologico, economico-finanziario (tassi, cambi, ecc.), ecc.;

➔ Le modalità realizzative prevedono un ancoraggio professionale interno e forte uso di professionalità e di fonti esterne;

➔ Gli scenari sono parte della quota annuale di associazione.

Osservatorio internazionale sui prodotti/servizi finanziari e sulle tecnologie rilevanti

- ➔ L'obiettivo è di effettuare un monitoraggio sistematico (a livello europeo?) dello "stato dell'arte" e dei relativi sviluppi dei principali prodotti/servizi finanziari e delle tecnologie rilevanti (funzioni d'uso, condizioni di offerta, caratteristiche della domanda, modalità di fruizione, ecc.);
- ➔ Le modalità realizzative prevedono un ancoraggio professionale interno e il collegamento/utilizzo delle fonti esterne di informazione utili allo scopo;
- ➔ Le risultanze dell'osservatorio sono incluse nella quota annuale di associazione.

Progetti di ricerca/altri progetti di interesse comune

- ➔ Come regola, si possono orientativamente prevedere due ricerche/anno su temi giudicati di prioritaria importanza relativamente alla missione dell'Associazione;
- ➔ I risultati delle ricerche sono di esclusiva conoscenza/fruizione dei membri dell'Associazione per un periodo di tempo predeterminato e danno luogo ad una successiva pubblicazione di normale commercializzazione, previo accordo preventivo con un editore appropriato;
- ➔ I risultati di ogni ricerca vengono illustrati attraverso un apposito Forum strettamente riservato ai membri dell'Associazione;

segue ...



... Progetti di ricerca/altri progetti di interesse comune

... segue

- ➔ **I vantaggi conoscitivi degli Associati consistono nell'avere l'esclusiva delle indicazioni/percezioni scaturite dal processo di realizzazione delle ricerche e l'anticipazione dei risultati;**
- ➔ **Le ricerche sono realizzate attraverso appositi gruppi di lavoro che possono essere composti da membri interni (Assbank), interni/esterni (risorse fornite da Associati su base volontaria), esterni;**
- ➔ **I risultati delle due (oppure x) ricerche annuali sono inclusi nella quota associativa;**

segue ...

... Progetti di ricerca/altri progetti di interesse comune

... segue

- ◆ **Altre ricerche e/o altri progetti possono essere varati e realizzati in funzione di esigenze specifiche e/o di richieste da parte degli Associati; I costi relativi a tali ulteriori ricerche e/o progetti sono a carico dei committenti specifici, sulla base di preventivi concertati.**

Incontri/soluzioni per la sensibilizzazione sui temi chiave

- ➡ Programma di incontri e soluzioni di elevata qualità su temi importanti;
- ➡ Programma di incontri e soluzioni di elevata qualità su temi importanti;
- ➡ Gli Associati pagano una quota di partecipazione ad ogni iniziativa. Tale quota dà diritto ad un numero di partecipanti ed è da versarsi preventivamente come impegno assunto nel momento della definizione del budget e quindi della decisione del varo dell'iniziativa stessa;

segue ...

... Incontri/soluzioni per la sensibilizzazione sui temi chiave

... segue

- Per ogni iniziativa si può considerare l'eventualità di estendere la partecipazione a terzi, con una quota superiore a quella degli Associati.
La partecipazione di terzi può essere anche una modalità utile per promuovere nuovi Associati;

- Ogni iniziativa viene realizzata con un gruppo di lavoro *ad hoc* (composto da interni e/o da interni/esterni e/o da esterni) i cui costi sono inclusi nel budget da approvare per la realizzazione dell'iniziativa.

Fornitura di indicazioni/segnali tempestivi attraverso il collegamento con le più qualificate fonti di *intelligence* internazionali

- ➔ Si tratta di costruire relazioni di collaborazione con tutte le fonti di *intelligence* a livello internazionale e di originare segnali/indicazioni tempestivi, se possibile anticipati;
- ➔ Le indicazioni/segnali che si originano attraverso il sistema di connessioni, ove significativi, vengono trasmessi in tempo pressoché reale agli Associati;
- ➔ Gli Associati, a loro volta, possono esprimere esigenze specifiche (di informazioni, ecc.), le quali vengono evase senza oneri aggiuntivi se di soddisfacimento relativamente agevole, oppure con oneri pre-concertati, sulla base di preventivi, a carico dei richiedenti;
- ➔ La gestione di questo servizio viene curata all'interno dell'Associazione.

ASSOCIATI/ASSOCIABILI

- ➔ **I° STADIO - solo membri italiani o in quanto operanti in Italia;**

- ➔ **II° STADIO (se successo e consolidamento positivo) associati anche di altri Paesi.**

ALCUNE MODALITÀ DI GOVERNO E GESTIONE

Consiglio di Amministrazione (se numeroso, esprime un Comitato Esecutivo):

- ✓ **assolve a quanto previsto dalla legge,**
- ✓ **approva il programma annuale di attività con i relativi conti economici e ogni aspetto che può rappresentare oneri significativi per l'Associazione,**
- ✓ **è la sede di riferimento per tutte le decisioni importanti (missione, organigramma/strutture interne, politiche associative, di comunicazione, ecc., adesioni di nuovi membri, ecc.).**

segue ...

... ALCUNE MODALITÀ DI GOVERNO E GESTIONE

... segue

◆ Comitato Guida: è composto da esterni di elevata qualificazione e da membri dell'Associazione ed ha i seguenti compiti:

- ✓ indirizzi, modalità di realizzazione e valutazione degli scenari,
- ✓ individuazione dei temi, indirizzi e approvazione degli obiettivi dei progetti di ricerca e di eventuali altri progetti,
- ✓ indirizzi e valutazioni relativi all'osservatorio ed alle fonti di informazione più qualificate,
- ✓ indirizzi e valutazioni relativi agli incontri/soluzioni di sensibilizzazione.

segue ...

... ALCUNE MODALITÀ DI GOVERNO E GESTIONE

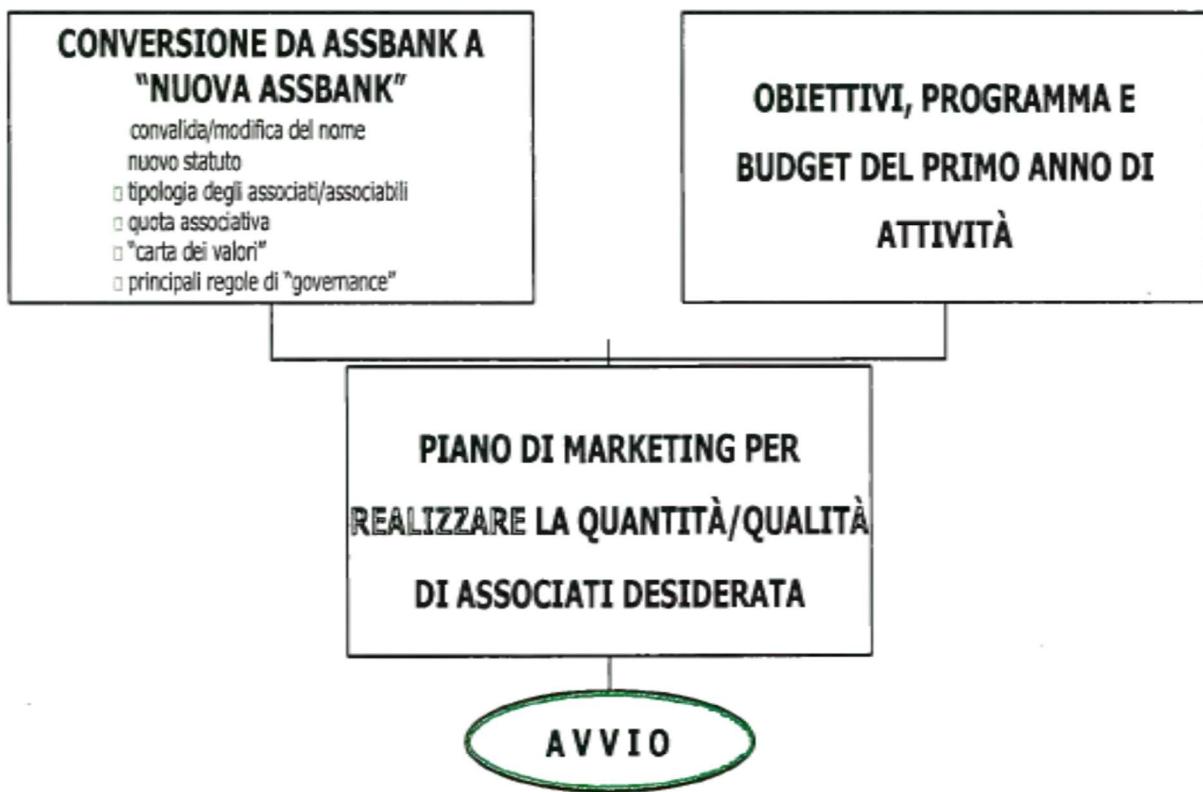
... segue

- ➔ **Struttura interna:** snellissima, vale a dire limitata ai necessari ancoraggi professionali, al presidio degli aspetti non occasionali, con forte e rigoroso orientamento all'utilizzo di competenze e professionalità esterne per assicurare grande flessibilità (minimizzazione costi fissi) ed elevata qualità di competenze specifiche, variabili e rinnovabili.

Importante considerazione

**La "trasfigurazione" qui delineata consente la continuità di Assbank
e quindi, fra l'altro, anche la non dispersione dei fondi attualmente
disponibili.**

PIANO D'AZIONE REALIZZATIVO



TEMPI DEL PIANO D'AZIONE

Le realizzazione delle fasi

➔ Conversione da Assbank a "nuova Assbank"
➔ Obiettivi, programma e budget del primo anno di attività
dovrebbe richiedere complessivamente 3/4 mesi.

La fase

➔ Piano di marketing per realizzare la quantità/qualità di associati desiderata
dovrebbe richiedere 3 mesi.

REALIZZAZIONE

È nostra politica assistere il cliente fino al conseguimento dei risultati finali.

Siamo perciò disponibili ad affiancarVi professionalmente nella realizzazione del progetto.