

l'acquisto di moderne e sofisticate attrezzature mediche, e della pubblica istruzione (650 milioni), e numerose le sovvenzioni nel settore socio assistenziale, con erogazioni dirette (per la realizzazione di asili nido, a favore di associazioni impegnate nella lotta alla tossicodipendenza ecc.) o per il tramite dell'Ufficio Pio ai bisogni seguiti dai delegati di beneficenza nel territorio torinese.



Stampa Sera del 21.11.1985

8. Continuità significativa del passaggio del testimone nella Direzione Generale tra due sanpaolini

Verso la metà di novembre apparve su La Stampa la notizia, laconica secondo lo stile del San Paolo, che il Prof. Zefferino Franco (Vice Direttore Generale della banca dal 1980) era *“il nuovo direttore generale dell’Istituto Bancario San Paolo di Torino. Franco si insedierà il 16 novembre prossimo, sostituendo Carlo Gay che lascia la carica di direttore generale del San Paolo per assumere quella di presidente del Banco Lariano, che fa parte del gruppo bancario torinese. ... Zefferino Franco ha seguito in particolare le trattative che hanno portato il San Paolo ad acquistare numerose partecipazioni in altri istituti di credito, facendone uno dei maggiori gruppi bancari italiani.”*

Entrambi avevano svolto tutta la loro attività nel San Paolo. Una peculiarità tale da suscitare l'orgoglio sanpaolino dei narratori. Tanto più perché, in questo caso, avveniva un passaggio di consegne al massimo livello di responsabilità aziendale di *“uno dei maggiori gruppi bancari italiani”*.

9. I considerevoli risultati economici propiziati anche dai significativi investimenti per la ristrutturazione aziendale

Gli investimenti profusi (in stanziamenti, risorse umane e organizzazione), per la ristrutturazione aziendale in funzione delle nuove esigenze economiche della banca e del mercato, trovarono puntuale conferma nei risultati di bilancio del San Paolo e del Gruppo. L'esercizio 1985 si chiuse infatti con un utile netto consolidato di 523

miliardi di lire (+20,55%); per il San Paolo 438 miliardi (+19,33%). Quest'ultimo, data la sua rilevanza, consentì all'Istituto di accantonare 294 miliardi al Fondo di riserva per il rafforzamento patrimoniale. Dopodiché, l'utile netto da ripartire ammontò a 144 miliardi e i fondi patrimoniali del San Paolo a fine anno salirono a 2.601 miliardi (a 2.636 miliardi giunse il patrimonio consolidato).

Naturalmente, nella relazione di bilancio veniva sottolineato l'ulteriore incremento dei fondi patrimoniali dell'Istituto a seguito della ripartizione statutaria dell'utile suddetto; essa destinava difatti ulteriori 116 miliardi in aumento dei fondi patrimoniali e assegnava 28 miliardi per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse.

41.1986

IL BRILLANTE ESORDIO NELLA CITY

1. Il consolidamento della ripresa economica del Paese nel quadro di un andamento internazionale denso di segni contrastanti

Nel 1986 l'andamento dell'economia internazionale presentò caratteristiche di segno contrastante. Tra gli aspetti positivi, proseguì la riduzione del tasso inflazionistico intorno all'1% in parallelo con l'espansione economica, che registrò tuttavia un tasso di crescita inferiore a quello degli anni precedenti (2,5% nel 1986 contro il 3% del 1985 e il 5% del 1984). Permaneva invece elevato il tasso di disoccupazione soprattutto in Europa (8%).

In Italia si consolidò ulteriormente la ripresa economica che aveva preso l'avvio, al pari degli altri paesi europei, fin dal 1983. Il PIL crebbe del 2,7%, valore tra i più rilevanti dei paesi industrializzati. Tuttavia, la persistenza di un considerevole deficit statale e il negativo andamento dei parametri occupazionali rappresentavano i principali fattori di incertezza nello scenario economico nazionale. Difatti il tasso di disoccupazione era ancora cresciuto, toccando a fine anno l'11,6%. Un livello che risultava tra i più elevati nelle economie comunitarie e rappresentava il massimo valore raggiunto a livello nazionale a partire dal dopoguerra.

2. Le nuove forme di finanziamento e lo sviluppo dell'intermediazione e di "reti" alternative agli sportelli bancari nel contesto di crescenti spinte concorrenziali

Il 1986 fu un anno caratterizzato dall'affermarsi anche in Italia di nuove forme di finanziamento, già diffuse in Europa. Si trattava di un fabbisogno di finanziamenti

per lo più rapidi e a basso costo, espresso dalle imprese. Cominciarono infatti a diffondersi le richieste, da parte di queste ultime, di prestiti a costi più contenuti e dotati di una maggiore flessibilità rispetto alle tradizionali formule tipiche dell'attività creditizia. Basti menzionare, a titolo di campione, le operazioni di "denaro caldo", per indicare una forma di finanziamento che aveva preso piede, in quanto era a brevissimo termine e generalmente erogato a imprese di primaria importanza.

Una significativa peculiarità dell'anno fu poi la crescente propensione del pubblico verso la detenzione di attività meno liquide rispetto al deposito bancario. Da ciò scaturì un rilevante sviluppo dell'attività di intermediazione in titoli che rese più serrata la concorrenza tra banche e altri operatori finanziari. Ebbe così origine un'eccezionale crescita delle varie forme di risparmio "gestito" (fondi comuni di investimento e gestioni di patrimoni mobiliari), con risultati superiori alle aspettative attraverso un flusso di raccolta più elevato rispetto a quello dei depositi bancari.

3. I risultati lusinghieri di raccolta e impieghi

Molto soddisfacente fu nel 1986 la raccolta dell'Azienda Bancaria, che raggiunse, alla chiusura dell'esercizio, il totale di 23.000 miliardi di lire, con un tasso di crescita rispetto all'anno precedente del 14%, rappresentando circa il 50% della raccolta globale dell'Istituto, collocatasi alla stessa data a 47.000 miliardi. Quanto agli impieghi creditizi erogati dall'Azienda, ammontarono a 15.000 miliardi con una crescita del 17% circa; a livello di Istituto, considerando anche le tre Sezioni di credito speciale, raggiunsero i 28.000 miliardi. Un risultato lusinghiero che venne conseguito non solo sul territorio nazionale, ma anche sui mercati internazionali attraverso le Filiali all'estero. Gli impieghi di queste ultime aumentarono difatti nell'anno di oltre il 30%, giungendo così a rappresentare quasi un terzo degli impieghi complessivi dell'Azienda Bancaria.

Passando dall'argomento degli impieghi a quello notoriamente collegato delle sofferenze, nella relazione di bilancio vennero posti in risalto alcuni aspetti del tutto rassicuranti: le sofferenze dell'Azienda erano sì aumentate a ritmi più elevati rispetto all'anno precedente raggiungendo i 520 miliardi a fine '86, ma ciononostante l'aumento restava più contenuto di quello del sistema. Non solo: il rapporto sofferenze/impieghi per il San Paolo era pari alla metà della media nazionale. Infine, venne sottolineato che la crescita delle sofferenze era peraltro ampiamente garantita dal fondo rischi su crediti, tanto per la copertura delle presumibili perdite derivanti

dalle sofferenze che per quella degli oneri connessi al grado di rischiosità dell'intero portafoglio crediti.

4. Il grande balzo del San Paolo come 2° azionista in ordine di importanza della Hambro's e altre novità di rilievo nell'ambito della crescita operativa all'estero

Una particolare attenzione fu rivolta all'operatività estera. Continuò infatti lo sviluppo dell'attività di intermediazione da parte delle Filiali con un rilevante incremento rispetto al 1985. L'ampliamento della rete operativa raggiunse il massimo con l'importante trasformazione in Filiale della Rappresentanza di Parigi e il conseguente incremento dell'operatività bancaria su una piazza di tutto rilievo. Un'importante operazione venne realizzata, per la prima volta a favore di un prestatore francese, con l'emissione di un prestito in eurolire di 50 miliardi per conto della Peugeot, che lo destinò al finanziamento della propria filiale italiana. Proseguì inoltre la diversificazione delle attività finanziarie estere con l'avvio da parte della Filiale di Amsterdam di un programma di emissioni di certificati di deposito in fiorini olandesi e in ECU, destinati principalmente a investitori istituzionali. Senza contare varie altre emissioni di *commercial papers* (effetti cambiari rappresentativi di una promessa di pagamento; in Italia: pagherò) in ECU per un ammontare di 100 milioni di dollari.

Ma il fiore all'occhiello del 1986 fu per il San Paolo l'acquisizione del 6,46% della Hambro's, nota banca d'affari britannica, a seguito di un accordo di collaborazione mirato a rendere le due banche più competitive nel mercato internazionale. In particolare, nel contratto stipulato a Londra all'inizio di ottobre, pur convenendo che ognuna continuava a mantenere la propria indipendenza restando libera di collaborare anche con altri, Hambro's e San Paolo intendevano dar vita a iniziative in comune nel settore bancario, in quanto entrambe le banche si ripromettevano importanti sinergie. In particolare, per il San Paolo l'operazione londinese segnava una tappa ulteriore nel processo di ampliamento dell'operatività all'estero. Attraverso la collaborazione con la Hambro's poteva offrire agli operatori italiani una gamma di servizi molto più ampia. Inoltre, l'acquisto di 10 milioni di azioni Hambro's rappresentava comunque un investimento strategico, che poteva anche aumentare dal momento che il pacchetto acquisito era di strettissima misura il secondo per grandezza: la compagnia assicurativa americana Prudential infatti ne deteneva direttamente una quota leggermente superiore pari al 6,50%, anche se poteva contare su un altro 2,6% in mano

a una sua consociata britannica. Quanto all'ammontare dell'investimento compiuto dall'Istituto, pur non essendo stato reso noto, negli ambienti finanziari veniva stimato intorno ai 50 miliardi sulla base dei prezzi di borsa dell'azione.

5. Gli interventi prioritari del Credito Fondiario sulla prima casa e i considerevoli risultati delle Sezioni di credito speciale

Particolarmente significativi furono nel 1986 i risultati operativi delle Sezioni di credito speciale. Nel settore immobiliare la Sezione Credito Fondiario registrò risultati complessivamente soddisfacenti, confermando la sua posizione di primo piano nel comparto; le erogazioni di mutui fondiari e edilizi ammontarono a 1.171 miliardi di lire, con un incremento del 33% rispetto all'anno precedente. La Sezione continuò inoltre a indirizzare i propri interventi in misura prevalente verso la prima casa, cui destinò nel 1986 ben l'81% dei finanziamenti erogati. Notevole fu poi l'incremento operativo nelle zone di più recente insediamento, in particolare nelle regioni meridionali dove la quota di mercato della Sezione balzò al 15%.

Alquanto difficile fu invece il contesto in cui dovette operare la Sezione Opere Pubbliche, in particolare per l'accentuata concorrenzialità della Cassa Depositi e Prestiti cui il quadro normativo aveva progressivamente attribuito la funzione di centro erogatore di finanziamenti al sistema delle autonomie locali. Cionondimeno, la Sezione Opere Pubbliche erogò 246 mutui per un totale di 198 miliardi. Quanto alla Sezione Credito Agrario, nonostante fenomeni negativi quali il disastro nucleare di Chernobyl in Ucraina e i due scandali nazionali del vino al metanolo e dell'inquinamento dei terreni da atrazina, consolidò i buoni risultati del 1985. I finanziamenti effettuati nel comparto del credito agrario di esercizio risultarono pari a 955 miliardi con un incremento del 39%. Un'operatività decisamente positiva, dato che la Sezione era al suo secondo anno di attività. Satisfacente fu anche il risultato raggiunto nel credito agrario di miglioramento e nel finanziamento agro-industriale, con l'erogazione di 106 miliardi (+14%).

6. Il notevole incremento della rete operativa nella continuità della strategia di sviluppo delle automazioni e della formazione del Personale

Un'importante espansione della rete operativa si registrò nel 1986 con l'incorporazione della Banca Popolare dell'Agricoltura di Canicattì e con l'approvazione

del nuovo Piano Sportelli. Nella sola regione siciliana vennero difatti acquisiti 38 punti operativi. Ulteriori 8 Filiali nel resto del territorio nazionale si affiancarono a 4 Filiali derivanti dalla trasformazione di delegazioni o sportelli stagionali. In campo internazionale, oltre alla già citata apertura di Parigi, erano giunte nel corso dell'anno le autorizzazioni per l'apertura delle rappresentanze di Tokyo e Stoccolma.

Sul piano delle risorse umane, l'organico a fine anno dell'Istituto era pari a 12.099 dipendenti oltre a 152 addetti con contratto estero. Nella relazione di bilancio venne motivato il contenuto incremento del Personale nel 1986 (+1,5%), ponendo in risalto la strategia "meno *labour intensive*, cioè bassa intensità di lavoro, e più *capital intensive*, cioè alta intensità di capitale", già collaudata positivamente nell'85. Sicché, proseguendo in tale indirizzo, venne varato un ulteriore piano di riorganizzazione produttivo e gestionale, volto a ridurre le caratteristiche dell'attività bancaria tradizionale, tipicamente a elevata prestazione manuale, accompagnandolo in particolare con un rilevante impegno di formazione a tutti i livelli gerarchici, che fu esteso a oltre 5.000 dipendenti. Un'iniziativa intrapresa del resto in coerenza con la decisione di costituire una società avente per oggetto la formazione e lo sviluppo professionale relativi alle tematiche dell'area bancaria e finanziaria.

Nel quadro infine dell'evoluzione organizzativa, la funzione di operatore di sportello fu resa operante in 164 Filiali, gli ATM collegati al sistema Bancomat raggiunsero 200 unità (con 166.000 carte in circolazione) e la rete dei terminali collegati on-line superò le 4.500 unità.

7. Gli interventi di rilievo nel settore dei beni culturali: conservazione della Pinacoteca di Brera, restauro di San Fruttuoso e salvaguardia della Basilica di Superga

La tradizionale attenzione con cui il San Paolo seguiva le esigenze socio-culturali nelle zone in cui operava comportò anche per il 1986 importanti interventi, mediante la destinazione di una rilevante quota dell'utile netto dell'esercizio a erogazioni di carattere sociale e culturale. Circa 10 miliardi di lire in tre anni furono destinati alla riorganizzazione della Pinacoteca di Brera, al restauro dell'Abbazia e del borgo di San Fruttuoso di Camogli, in collaborazione con il FAI, e alla salvaguardia della Basilica di Superga. Inoltre, nel settore della pubblica istruzione, furono stanziati tre miliardi, destinati alla rilocalizzazione nell'area torinese di alcune facoltà universitarie e, in campo scientifico, una donazione particolarmente significativa venne

destinata all'Istituto di Ricerche Farmacologiche "Mario Negri" per la creazione, presso Bergamo, di un centro di analisi sulle malattie rare.

Proseguì infine l'impegno dell'Istituto per la promozione degli studi di carattere economico. In particolare, assieme alle tradizionali Borse di studio "Luciano Jona", vennero assegnate 15 borse di studio per il perfezionamento nel campo della gestione aziendale presso scuole italiane o estere, precedute da uno *stage* teorico-pratico all'interno del San Paolo.

In chiusura del paragrafo, merita di essere riportato dalla relazione di bilancio, a firma del Presidente Gianni Zandano e del Direttore Generale Zefferino Franco, il brano in cui si dava una notizia di carattere amministrativo sulla Fondazione costituita dall'Istituto nell'anno precedente. Brano che illustra eloquentemente l'importanza strategica che veniva annessa alla Fondazione sotto il profilo socio-culturale: *"In relazione alla complessa e sempre più ambiziosa attività di carattere socio-culturale dell'Istituto è infine da ricordare come, con D.P.R. 4/6/1986 n. 383, abbia ottenuto l'auspicato riconoscimento giuridico la "Fondazione dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino per la cultura, la scienza e l'arte", sorta proprio con lo scopo di dare maggiore organicità e flessibilità agli specifici interventi in materia."* Naturalmente, in tale contesto, veniva sottolineata l'importanza del riconoscimento giuridico della Fondazione, che poté svolgere, a pieno titolo, la propria attività nelle materie istituzionali.

8. I brillanti risultati economici

I risultati del San Paolo alla chiusura dell'esercizio 1986 si manifestarono all'altezza dei prestigiosi traguardi raggiunti nel corso dell'anno nei diversi comparti operativi. Il bilancio, dopo l'accantonamento di 10 miliardi al Fondo di riserva per il rafforzamento patrimoniale, si chiuse infatti con un utile netto da ripartire di 475 miliardi di lire, contro i 144 miliardi dell'esercizio precedente. La ripartizione dell'utile in base alle prescrizioni statutarie determinò un ulteriore aumento del patrimonio dell'Istituto di 440 miliardi e l'assegnazione per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse di 35 miliardi. I fondi patrimoniali del San Paolo raggiunsero quindi l'ammontare di 3.051 miliardi.

A livello di Gruppo, l'esercizio si chiuse con un utile netto consolidato da ripartire di 578 miliardi e un patrimonio consolidato di 3.171 miliardi, rispettivamente contro i 228 e i 2.636 dell'esercizio precedente. Come si vede, con incrementi di assoluto rilievo.

42.1987

VERSO UN GRUPPO BANCARIO INTERNAZIONALE POLIVALENTE

1. I persistenti problemi economico-finanziari internazionali e la continuità della disoccupazione a livello nazionale

L'anno fu caratterizzato da profondi squilibri nei flussi finanziari e commerciali, non sussistendo ancora un coordinamento delle politiche economiche e monetarie dei principali paesi industrializzati. Si verificarono così tensioni sul mercato dei cambi cui conseguì il crollo dei mercati borsistici su tutte le piazze mondiali. Ciononostante l'economia reale reagì con una dinamica positiva. Crebbe il prodotto interno lordo dei paesi industrializzati; l'espansione economica proseguì anche se a ritmo ridotto. Tra i maggiori paesi industrializzati, il Giappone conseguì la crescita più elevata con uno sviluppo del prodotto del 3,5%, gli Stati Uniti del 2,9%, mentre più modesta (2,4%) risultò quella dei paesi CEE.

Anche l'economia italiana fu caratterizzata da risultati positivi, pur in presenza di elementi contraddittori. Il proseguimento dell'espansione produttiva, infatti, non impedì un aumento del tasso di disoccupazione dall'11 al 12 %. Inoltre, il contributo dell'estero alla crescita del PIL fu negativo in quanto le importazioni aumentarono a un ritmo del 9,7%, nettamente superiore a quello delle esportazioni (3,6%).

2. La decisiva continuazione dell'espansione all'estero

La creazione del mercato unico europeo impose alle banche italiane di promuovere maggiori interventi sull'estero con una presenza più articolata e diffusa, non limitata ai grandi centri e a operazioni con la grande clientela. Del resto, l'ipotesi di

un imminente superamento delle categorie “residente” e “non residente”, all’interno dell’area CEE, apriva per gli intermediari italiani e europei una prospettiva di “gioco a tutto campo”, dalle forme di raccolta tradizionale al risparmio gestito, dal credito al consumo ai prodotti previdenziali/assicurativi. Non per nulla, proprio all’inizio del 1987 venne distribuito a tutte le Filiali del San Paolo il “Catalogo prodotti finanziari del Gruppo San Paolo” contenente le schede informative sui prodotti offerti non solo dalla Capogruppo ma anche dalle altre aziende del Gruppo.

L’Istituto proseguì perciò con maggiore incisività il programma di estensione della rete operativa all’estero, ma non soltanto con l’ormai sperimentata presenza diretta, poiché era già operativo con le proprie Filiali sulle principali piazze finanziarie mondiali di New York, Tokio, Los Angeles, Singapore. Continuò quindi nella realizzazione di decisivi investimenti in partecipazioni. D’altronde, negli ultimi due anni quasi 2/3 delle nuove operazioni del genere avevano riguardato il settore estero. Più precisamente, si può dire che nell’arco di un periodo così breve era mutata la struttura partecipativa della banca, dal momento che nell’ultimo biennio era stata realizzata una forte espansione delle partecipazioni in società estere (passate dall’8 al 14%).

3. L’acquisizione come 1° azionista della Banque Vernes come rampa di lancio verso un *gruppo bancario plurifunzionale su base internazionale*

L’Istituto incrementò l’espansione sul mercato europeo, pervenendo all’acquisizione il 29 dicembre 1987 del 49% del capitale della Banque Vernes et Commerciale de Paris con sede a Parigi e operante in Francia attraverso una rete di 25 sportelli, ubicati principalmente nella regione di Parigi, ma anche con filiali a Nizza e Lione. A seguito di tale operazione, il San Paolo risultò il primo azionista della Banque Vernes, seguito da Banque Indosuez (38,16%) e da altre due società del settore bancario. La nuova consociata, al di là della tradizionale attività creditizia e finanziaria a favore delle imprese, vantava una specifica *expertise* per la consulenza finanziaria ai privati e alle società in materia di investimenti nonché di intermediazione su valori mobiliari e di gestione portafogli. Tale acquisizione consentì quindi al San Paolo di ampliare l’attività di assistenza e sostegno finanziario di medie e grandi aziende, con particolare riferimento ai settori del commercio internazionale e del finanziamento a medio termine alle esportazioni. Banque Vernes divenne così un veicolo molto importante per appoggiarvi l’operatività dell’Istituto connessa all’interscambio con la Francia e per indirizzarvi la clientela italiana interessata al mercato francese.

Quest'ultima acquisizione di fine anno non faceva che confermare la bontà della politica partecipativa precedente, che aveva permesso al Gruppo San Paolo di incrementare rapidamente i *know how*, le conoscenze specialistiche, nel settore dell'innovazione finanziaria e di rafforzare il *placing power*, la capacità di collocamento presso la clientela di titoli di nuova emissione. Al raggiungimento di questi obiettivi aveva certamente contribuito l'acquisto di importanti quote azionarie in istituti esteri di primaria posizione, quali Hambros e la Compagnie Financière de Suez.

4. I risultati in forte crescita delle attività svolte dai comparti del San Paolo

A fine '87 la raccolta dell'Azienda Bancaria costituì l'80% circa dell'intermediazione diretta dell'Istituto, con una consistenza di circa 41.626 miliardi di lire (+13% rispetto al 1986). In corso d'anno, l'evoluzione dell'aggregato risultò costantemente più elevata dell'andamento del sistema bancario. Il flusso netto di attività finanziarie diverse dai depositi collocate alla clientela sul mercato domestico raggiunse i 6.900 miliardi (+26%), largamente superiore a quello registrato a livello nazionale (+14%). Gli impieghi creditizi si collocarono a fine anno su 17.660 miliardi (+15%), con una crescita, anch'essa, continua e maggiore nei confronti del sistema. Ne conseguì un singolare allineamento dell'incremento della raccolta e degli impieghi; le due importanti componenti di bilancio registrarono infatti la stessa percentuale di miglioramento della quota di mercato, che superò il 4% per entrambe. Merita una specifica menzione la strategia creditizia attuata a favore delle imprese artigiane, dal momento che gli interventi riguardarono in particolare tale settore cui furono erogati finanziamenti per 209 miliardi con un incremento rispetto al 1986 superiore al 50%.

Quanto ai risultati delle attività degli altri comparti, particolarmente attiva fu l'operatività delle Sezioni (Credito Fondiario, Credito Agrario, Opere Pubbliche), per le quali si riscontrarono significativi incrementi di investimenti. Le erogazioni di mutui fondiari e edilizi ammontarono a 1.948 miliardi con una variazione positiva del 66%, spiegabile con la forte ripresa del mercato immobiliare. Sul versante della raccolta, notevole fu il collocamento delle nuove emissioni obbligazionarie. A fine anno, i titoli in circolazione raggiunsero i 6.598 miliardi. Complessivamente, i risultati particolarmente significativi ottenuti dalla Sezione Credito Fondiario ne confermarono la leadership detenuta nel sistema. Di tutto rilievo furono anche i risultati operativi della Sezione Credito Agrario. I finanziamenti relativi al credito agrario di esercizio raggiunsero i 1.262 miliardi, con un incremento del 32%

rispetto all'anno precedente. Un forte incremento (dell'87%), dovuto peraltro al mero andamento della domanda, registrarono le erogazioni di credito agrario di miglioramento e i finanziamenti nel settore agro-industriale, che ammontarono a 198 miliardi. Una buona ripresa segnò infine l'operatività della Sezione Opere Pubbliche, che perfezionò finanziamenti per complessivi 412 miliardi, anch'essi con un incremento elevato (+100%). Non fu estranea a tale balzo l'intensa azione promozionale svolta nei primi mesi dell'anno. Comunque, grazie all'attuazione di questa rimarchevole iniziativa la Sezione riuscì a mantenere una posizione di primo piano, confermandosi leader nelle erogazioni destinate al sostegno degli investimenti effettuati dagli enti pubblici territoriali.

E per sottolineare le performance raggiunte dall'Istituto vale qui ricordare la graduatoria 1987 dell'American Banker stilata in base al totale dei depositi al 31/12/1987 delle prime 500 banche nel mondo occidentale. Da tale classifica emerse la prestigiosa posizione raggiunta dal Gruppo San Paolo che si collocò al 55° posto, come secondo gruppo bancario italiano.

Merita infine un cenno il positivo andamento delle sofferenze, sottolineando che, a fronte del considerevole sviluppo dell'attività creditizia verificatosi nell'anno, si registrò un miglioramento del rapporto sofferenze-impieghi dell'Azienda Bancaria con un tasso inferiore di 4 punti rispetto a quello del sistema. Tutto ciò era il frutto di un'oculata gestione del credito, specie in un periodo di notevole attività creditizia per l'Istituto.

5. Il potenziamento delle strutture territoriali e le iniziative operative e formative riguardanti il Personale

In seguito alle innovazioni normative introdotte in materia di strutture bancarie, quali la trasformazione in *full branch* degli sportelli a operatività limitata e la "negoziabilità" dei punti operativi, l'Istituto avviò nel 1987 un processo volto a razionalizzare e potenziare la sua presenza sull'intero territorio nazionale. E questo, avvalendosi della sperimentazione positiva conclusa nel corso dell'anno, del nuovo modello organizzativo di Filiale, strutturato per segmenti di mercato, superando la tradizionale articolazione per tipologia di prodotti (investimenti, finanziamenti, servizi). L'obiettivo perseguito era quello di servire i diversi mercati con Filiali specializzate, a partire dal microsportello altamente automatizzato, passando poi allo sportello "dedicato" all'erogazione di particolari servizi, fino allo sportello *full service* in grado di offrire l'intera gamma dei servizi bancari. Non furono da meno

gli investimenti finalizzati alla diffusione dell'automazione. Basti evidenziare che il numero di apparecchiature informatiche periferiche – terminali e personal computer – registrò un incremento del 23%. Altrettanto significativi furono l'ampliamento della rete di sportelli Bancomat, che a fine anno contava 218 unità operanti, e la crescente diffusione dell'*home banking*, un servizio bancario a elevato valore aggiunto al domicilio del cliente, le cui utenze erano triplicate nel corso dell'anno.

In un contesto di così intensa crescita delle variegata attività svolte nei diversi mercati, in Italia e all'estero, aumentarono anche le risorse umane, pur in presenza delle citate strategie di automazione, sia negli uffici centrali sia nelle Filiali. A fine anno l'organico dell'Istituto ammontava a 12.486 dipendenti, contro i 12.099 dell'anno precedente. Rilevante fu l'incremento degli addetti operanti sui mercati esteri, cresciuti del 35%; il che testimoniava il rilievo strategico che il San Paolo attribuiva allo sviluppo della rete internazionale. Sul consueto versante della formazione, venne ulteriormente incrementato il coinvolgimento del Personale, impegnando 5.500 dipendenti (+10%) a tutti i livelli professionali. Come può evincersi, si trattava ormai di un "modello San Paolo", confermato del resto dalla felice enunciazione tratta dalla relazione di bilancio, secondo cui *"le risorse umane rappresentano l'unico anello in grado di raccordare i sempre più rapidi cambiamenti dell'ambiente esterno con quelli interni all'azienda."*

6. La continuità dei positivi risultati economici nel contesto della riforma della struttura patrimoniale dell'Istituto

Fu il 1987 un anno veramente premonitore, in quanto l'Istituto varò un'importante riforma della propria struttura patrimoniale, che gli consentiva non solo di meglio rispondere alle mutate realtà economico-operative e sociali esterne, ma anche di ricorrere al mercato dei capitali. D'altronde, queste esigenze erano alla base delle ultime considerazioni formulate dalla Banca d'Italia in merito all'ipotesi, che circolava negli ambienti autorevoli, di trasformazione degli Istituti di Credito di Diritto Pubblico in Società per Azioni; trasformazione istituzionale che per il San Paolo si avverò 5 anni dopo. La riforma venne attuata con modifiche statutarie approvate con Decreto del Ministro del Tesoro del 17 giugno 1987. Il nocciolo duro delle modifiche era l'introduzione di un "Capitale di fondazione" nell'Azienda Bancaria, costituito mediante l'utilizzo di fondi patrimoniali della stessa, iscritti nel bilancio al 31/12/1986 per un ammontare complessivo di L. 2.000 miliardi, al quale

si aggiungevano le altre componenti del “Patrimonio netto” (fondi patrimoniali costituiti da fondo di riserva ordinario, fondo di riserva straordinario ecc.). Tutto ciò comportò, sulla base della normativa vigente, il conferimento dell’incarico di certificazione del bilancio di esercizio alla Società Arthur Andersen & Co., alla quale peraltro l’Istituto aveva già affidato l’incarico volontariamente sin dal 1983, rinnovandolo sempre su base volontaria nei successivi esercizi. Naturalmente, rimase invariata la formazione del bilancio generale dell’Istituto nel quale continuarono a confluire i bilanci dell’Azienda Bancaria e delle Sezioni.

Passando ai risultati economici a livello di bilancio generale, l’utile netto da ripartire risultò di 505 miliardi di lire (+4%). Il patrimonio netto raggiunse l’ammontare di 3.167 miliardi, che si incrementò di 468 miliardi a seguito della ripartizione statutaria, salendo così a 3.635 miliardi. L’assegnazione per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse ammontò a 37 miliardi. Merita a questo punto di essere trascritta la parte conclusiva della relazione di bilancio a firma del Presidente Gianni Zandano e del Direttore Generale Zefferino Franco: *“Il 1987 verrà a lungo ricordato per l’instabilità dei mercati finanziari, come uno degli anni più difficili del dopoguerra. Le rilevanti difficoltà frapposte dal quadro esterno non hanno impedito al San Paolo di raggiungere gli obiettivi strategici prefissati e di rafforzare la propria posizione competitiva sui mercati domestico ed internazionale. Per il conseguimento di tali risultati sono da considerare determinanti l’elevato grado di professionalità e il profondo senso di responsabilità dimostrato dal personale dell’Istituto, cui va l’espressione della più profonda gratitudine per l’insostituibile apporto assicurato nel corso dell’anno”*.

7. L’ambivalenza dei risultati economici a livello di Gruppo

Alla luce della novità costituita dalla certificazione, ai sensi di legge, del bilancio generale dell’Istituto al 31 dicembre 1987, va ricordato che, sin dal 1983, l’espansione interna e internazionale aveva già determinato la necessità di redigere il bilancio consolidato del Gruppo San Paolo, riassumendovi i risultati operativi e le consistenze patrimoniali e economiche della Capogruppo e delle controllate. Perciò, il San Paolo sottopose alla Società Arthur Andersen & Co., per la revisione ai sensi della normativa vigente, oltre al bilancio generale anche il bilancio consolidato al 31 dicembre 1987, comprendendovi Banco Lariano S.p.A., Banca Provinciale Lombarda S.p.A., San Paolo Bank (Austria) A.G., San Paolo Lariano Bank S.A., San Paolo Bank (Bahamas) Ltd., San Paolo U.S. Holding Co., First Los Angeles Bank,

San Paolo U.S. Financial Co. e Melita Bank International (Malta) Ltd.

Lo stato patrimoniale e il conto economico consolidati evidenziarono, rispettivamente, un patrimonio netto di 3.691 miliardi contro i 3.171 dell'esercizio precedente e un utile netto dell'esercizio di 565 miliardi contro i 578 dell'esercizio precedente. Per completezza, va evidenziato che il significativo incremento del patrimonio (+16%) contestuale al lieve decremento dell'utile (-2%) erano spiegabili il primo per aumenti di capitale delle controllate, il secondo per minusvalenze su titoli della Capogruppo e delle controllate.

8. Continuità degli interventi della Fondazione e assistenziali - Premio internazionale per l'economia – Borse formazione lavoro

Nel 1987 proseguirono a pieno ritmo gli interventi avviati dall'Istituto con la creazione, avvenuta nell'anno precedente, della "Fondazione dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino per la cultura, la scienza e l'arte", oltre che per le consuete attività di carattere assistenziale. Un'operatività variegata, che veniva svolta a tutti i livelli della banca con la costante attenzione alle esigenze di pubblico interesse, a conferma delle secolari tradizioni filantropiche dell'istituzione.

In particolare, continuarono i lavori nei cantieri aperti dalla Fondazione nel 1986, che esigevano tempi non brevi di progettazione e realizzazione: Museo Egizio, Basilica di Superga, Pinacoteca di Brera, Abbazia e Borgo di San Fruttuoso. L'Istituto proseguì inoltre nel programma di promozione culturale attraverso le Borse di studio "Luciano Jona", volte a supportare il perfezionamento post-universitario nei settori economico, bancario e manageriale. Su più ampia scala, si orientò poi a valorizzare studi economici di personalità internazionali, istituendo il "Premio Internazionale San Paolo per l'economia", da assegnare a un economista, per i contributi di idee apportati e per i lavori svolti ai fini dell'arricchimento della conoscenza e dell'interpretazione di problemi economici di particolare rilievo per la società contemporanea.

Un decisivo impulso venne dato infine all'attività assistenziale, attraverso stanziamenti a favore di Enti operanti nel campo delle emarginazioni, quali le tossicodipendenze, le condizioni di handicap, le nuove povertà, soprattutto nelle fasce giovanili; interventi tutti finalizzati alla prevenzione. E proprio in tale ottica il San Paolo ideò e istituì le "Borse formazione lavoro" destinate ai giovani di età compresa fra i 15 e i 18 anni, che intendevano svolgere un periodo di addestramento presso piccole industrie, cooperative, aziende artigiane e commerciali che si erano rese disponibili all'iniziativa.

43.1988

LE PRIME AVVISAGLIE DI RIFORMA DELLE BANCHE PUBBLICHE

1. La positiva congiuntura esterna segnata dallo sviluppo delle economie dei paesi industrializzati

Il 1988 fu un anno positivo per le economie dei paesi industrializzati, grazie alla crescita del prodotto interno lordo. Elemento trainante dello sviluppo fu l'aumento della domanda interna, scaturita da un intenso ciclo degli investimenti privati, cresciuti in media dell'11%. In tale positiva congiuntura, non fu da meno il tasso di incremento del PIL nazionale che, rispetto a tutti gli anni '80, fu il più elevato, raggiungendo il 4%. Si trattava peraltro di una crescita sostenuta, non solo dalla domanda mondiale, ma anche da quella interna. Quest'ultima fu alimentata sia dagli investimenti in macchinari e mezzi di trasporto sia dagli aumentati consumi privati. Il che era spiegabile, non tanto per il più elevato reddito disponibile, quanto come conseguenza della maggiore fiducia sull'andamento dell'economia reale e del manifestarsi di un "effetto ricchezza", determinato dall'espansione del debito pubblico. Il miglioramento dell'attività economica del Paese ebbe inoltre un positivo riflesso sull'occupazione, che crebbe nel settore industriale dopo vari anni di contrazione.

2. La posizione di punta del Gruppo San Paolo nell'ambito delle direttrici finalizzate alla ristrutturazione del sistema bancario italiano

Per rispondere alla spinta della creazione di un grande mercato finanziario europeo, anche in Italia iniziò nel 1988 un ampio processo finalizzato alla ristrutturazione

degli intermediari creditizi, secondo linee che concorrevano alla realizzazione di un progetto strategico favorito dalle stesse autorità monetarie. Le principali direttrici erano costituite dalla riforma delle banche pubbliche con apertura del capitale ai privati, dalle operazioni di acquisizione e fusione riguardanti grandi banche nonché dalla definizione legislativa e operativa del gruppo bancario plurifunzionale. L'obiettivo che si poneva il progetto era di rendere possibile la creazione, anche nel sistema italiano, di gruppi bancari che, per dimensione e livello di competitività, fossero in grado di affrontare i concorrenti europei già strutturati in forma polivalente.

A fronte di un processo evolutivo di tale portata, il Gruppo San Paolo si muoveva ormai da lungo tempo nella logica che stava gradualmente maturando sui mercati. Si presentava quindi già preparato e attrezzato agli appuntamenti che attendevano le banche italiane. L'Istituto aveva infatti continuato a svilupparsi sul mercato internazionale, acquisendo varie partecipazioni in banche estere e incrementando quelle già esistenti. Proprio nel corso dell'anno aveva realizzato un forte inserimento sul mercato francese, mediante l'acquisizione del controllo della Banque Vernes et Commerciale de Paris di cui era primo azionista col 49%. La preminenza era stata raggiunta con l'acquisto dell'intero capitale di quest'ultima, aumentando la partecipazione del San Paolo all'80%, mentre il restante 20% era stato rilevato dal Banco Lariano. Rimarchevole era stata poi, in tale nuova posizione, il conseguimento attraverso la Banque Vernes della maggioranza del capitale sociale della Option Financière e Matif. Operazioni cui si aggiunse l'acquisto di significative quote di minoranza nel Crédit Commercial de France.

Non solo: nella relazione di bilancio al 31 dicembre 1988 si diede conto di tre acquisizioni avvenute all'inizio del 1989, che assicuraronο al Gruppo la realizzazione di una delle più importanti prospettive strategiche di diversificazione: l'ingresso nel settore assicurativo. Appare di tutta evidenza la singolarità delle due notizie che, pur riferendosi a operazioni che avrebbero dovuto trovare collocazione nella relazione di bilancio riguardante il 1989, vennero anticipate nella precedente per la ragione più che plausibile della loro particolare importanza. Il che del resto era possibile, in quanto le norme statutarie prevedevano l'approvazione dei bilanci dell'Istituto entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello cui si riferivano. D'altronde, fu assolutamente una novità di grande rilievo l'entrata del San Paolo nel settore assicurativo all'inizio del 1989. Acquisì infatti il controllo della compagnia Polaris Vita e un'interessenza del 49% nelle compagnie Sipea e Cidas, in compartecipazione col gruppo assicurativo inglese Guardian Royal Exchange. Con tali

acquisizioni, veniva precisato nella relazione di bilancio, l'Istituto aveva "raggiunto l'ulteriore fondamentale traguardo nel processo volto a completare la gamma di attività rientranti nell'area dell'intermediazione finanziaria attraverso l'offerta di strumenti assicurativo-previdenziali."

Alla luce dei notevoli interventi di rafforzamento operativo sui mercati internazionali, compiuti nel corso dell'anno, è spiegabile anche lo speciale rilievo dato, nella relazione di bilancio, all'informazione di seguito riportata: "La forte vocazione internazionale che contraddistingue il Gruppo San Paolo ha trovato ulteriore e autorevole conferma nell'ingresso del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto di Charles Hambro e di Rénaud de la Genière, esponenti di indiscusso ed assoluto prestigio nel mondo finanziario europeo." Notizie del genere venivano di solito diffuse unicamente attraverso i consueti comunicati stampa.

3. I risultati operativi in crescita continua per tutti i comparti

La raccolta dell'Azienda Bancaria raggiunse a fine '88 i 50.664 miliardi di lire (+21% rispetto all'anno precedente), mantenendo sul mercato italiano la quota di poco superiore al 4% e contribuendo in misura significativa alla crescita della raccolta globale dell'Istituto, che salì a 63.560 miliardi. Particolarmente sostenuta fu la dinamica della provvista delle Filiali estere (+49%), giungendo a rappresentare oltre il 30% della raccolta totale dell'Azienda Bancaria. Gli impieghi creditizi si collocarono a fine anno sui 22.941 miliardi, balzando a un tasso di poco inferiore al 30%. In tale contesto, gli impieghi in valuta registrarono un forte sviluppo, che non fu un fatto congiunturale per l'Istituto, ma una tendenza a carattere strutturale, destinata a consolidarsi perché favorita dal progressivo grado di internazionalizzazione delle attività della clientela. Quanto al rapporto sofferenze/impieghi, tradizionale punto di forza della banca, se ne registrò un ulteriore miglioramento pur in presenza di un considerevole sviluppo dell'attività creditizia, a conferma della professionalità di casa al San Paolo nella valutazione dell'affidabilità della clientela.

Anche nell'ambito delle Sezioni (Credito Fondiario, Credito Agrario e Opere Pubbliche), si registrò una rimarchevole continuità di risultati operativi in crescita. Le erogazioni di mutui fondiari e edilizi ammontarono a 2.220 miliardi, con un incremento del 14%, grazie alla ripresa del mercato immobiliare, che durava senza interruzioni dall'anno precedente, trainata dalle nuove costruzioni di abitazioni. Proprio agli acquisti di queste ultime fu in larga parte ascrivibile la domanda di mutui

che la Sezione Credito Fondiario riuscì a soddisfare, emettendo obbligazioni per 1.743 miliardi contro i 1.390 dell'esercizio precedente. Analoghi risultati di assoluto rilievo premiarono la Sezione Credito Agrario, che aveva saputo interpretare l'evoluzione in atto dell'industria alimentare, proiettata verso un processo di ristrutturazione attraverso fusioni aziendali. A sostegno delle connesse esigenze finanziarie emergenti nel settore agro-industriale, le erogazioni relative al credito agrario di esercizio risultarono pari a 1.661 miliardi, con un incremento del 32%. Pure notevole fu lo sviluppo operativo del credito agrario di miglioramento, per il quale vennero erogati mutui pari a 272 miliardi (+37%). Un incremento molto sostenuto registrò infine la Sezione Opere Pubbliche, perfezionando mutui per 604 miliardi (+47%), destinati per il 60% agli enti pubblici territoriali e, in particolare, ai Comuni.

4. Il progressivo inserimento del Gruppo nei mercati attraverso le società di intermediazione

Nel 1988 il Gruppo San Paolo si avviò a completare il vasto programma di diversificazione operativa iniziato negli anni precedenti, sia nei settori dei tradizionali servizi bancari sia in quelli dell'intermediazione innovativa. E questo nella prospettiva di assumere un ruolo di *global player* sui mercati finanziari; il che significava diventare competitivo in tutti i settori, in ambito internazionale oltreché nazionale. In tale direzione emerse fortemente la controllata Sanpaolo Finance, presente nelle maggiori operazioni di *management by out*, perfezionate nel nostro mercato, che portavano all'acquisizione di aziende da parte dei manager interni. Un settore in cui Sanpaolo Finance divenne il primo operatore sul mercato italiano.

Un'intensa attività svolsero con risultati lusinghieri anche le altre società di intermediazione del Gruppo San Paolo: in particolare, la Sanpaolo Hambros (gestione di fondi comuni di investimento), la Leasint, la Locat, la Sicilsud, la Eurofactoring, la Eurofond, la Fispao; queste società rafforzarono l'inserimento del Gruppo nel campo dell'intermediazione, tanto nazionale che internazionale.

5. Il completamento della presenza in tutte le regioni e del progetto "Operatore di sportello" con nuovi prodotti/tecnologie e programmi formativi

Il San Paolo completò nel corso dell'anno gli insediamenti previsti nell'ultimo "Piano sportelli", incrementando ulteriormente la propria presenza, oltre

che nelle aree di tradizionale operatività, anche in alcune fra le più dinamiche realtà economiche nazionali. Sicché nella relazione di bilancio il 1988 venne ricordato come l'anno in cui l'Istituto era ormai presente in tutte le regioni italiane, e con il considerevole numero di 407 Filiali. Inoltre, col completamento del progetto "Operatore di sportello", che consisteva in un posto di lavoro bivalente di contabile-cassiere, tale innovazione venne estesa a tutte le sedi e succursali. Parallelamente proseguì la diffusione delle apparecchiature informatiche (terminali e personal computer) che assommarono a poco meno di 7.000 unità. E così pure vennero potenziate le reti di sportelli Bancomat per i prelievi automatici di denaro, degli ATM (*automated teller machine*) per i versamenti e pagamenti automatici, dei POS (*points of sale*) presso le strutture commerciali per i pagamenti di beni o servizi con le carte in circolazione (carte di credito, pagobancomat ecc.).

In tale ambito, assunse particolare rilievo in quell'anno la definitiva accettazione del prodotto/servizio da parte della clientela, specialmente per Bancomat e POS. Una decisa evoluzione che venne testimoniata dall'aumento delle relative carte consegnate alla clientela (+27% rispetto all'anno precedente) e delle operazioni compiute (+38%). Alquanto singolare, per rapidità e numero di terminali installati, fu la traiettoria, con cui si affermò il POS. Dopo un periodo di sperimentazione avviato nel 1987 in alcune aree pilota, la sua diffusione venne estesa a tutto il territorio nazionale, con ben 910 terminali rispetto ai 102 dell'anno precedente.

Quanto alle iniziative nel campo delle risorse umane, l'evoluzione sempre più veloce delle tecnologie e dei prodotti/servizi, i rapidi mutamenti intervenuti nel settore del credito, la crescente complessità dei mercati finanziari implicavano una progressiva preparazione professionale degli addetti. Venne perciò potenziato l'abituale impegno dell'Istituto con un'intensa e molteplice attività di formazione del Personale, attribuendo la massima importanza ai corsi di formazione di natura specialistica e a quelli di base per i neoassunti; corsi che videro la partecipazione di 5.300 dipendenti, pari a circa il 42% dell'organico. Il Personale passò infatti dalle 12.486 unità del 1987 alle 12.640 del 1988. Rispetto al tasso di incremento totale di poco più dell'1%, particolarmente rilevante fu l'aumento dell'organico con contratto estero, pari a circa il 28%, a conferma della costante attenzione al potenziamento della presenza dell'Istituto sui mercati esteri.

6. I considerevoli risultati economici

Alla chiusura dell'esercizio 1988, l'Istituto registrò risultati rimarchevoli grazie ai progressi continui dell'operatività nell'ambito dei tre comparti istituzionali. L'utile netto da ripartire risultò di 516 miliardi di lire, contro i 505 dell'anno precedente. Il patrimonio netto raggiunse l'ammontare di 3.634 miliardi, che si incrementò di 476 miliardi a seguito della ripartizione statutaria, salendo così a 4.110 miliardi. L'assegnazione per opere di beneficenza, culturali e di pubblico interesse ammontò a 40 miliardi.

Pure a livello di bilancio consolidato del Gruppo San Paolo, che registrava a fine esercizio 727 punti operativi e 19.416 addetti, vennero realizzati risultati di notevole rilievo, malgrado il permanere di un'elevata variabilità congiunturale dei mercati interni e internazionali. L'utile netto dell'esercizio risultò di 579 miliardi e il patrimonio netto raggiunse i 4.220 miliardi.

7. L'ampliamento operativo della Fondazione dal campo culturale-scientifico alla protezione dell'ambiente e la continuità dell'attività socio-assistenziale

Nel corso del 1988 la Fondazione del San Paolo per la cultura, la scienza e l'arte fu impegnata nella prosecuzione degli interventi riguardanti la ristrutturazione di un'ala del palazzo ospitante il Museo Egizio di Torino, il restauro della facciata e dei due campanili della Basilica di Superga e le opere di conservazione dell'abbazia di San Fruttuoso. Inoltre, promosse la progettazione delle opere per il recupero del Palazzo Citterio di Milano, inserito nel più ampio programma di rilancio della Pinacoteca di Brera.

In campo scientifico, la Fondazione svolse un'intensa attività per la preparazione della Conferenza internazionale sulle tematiche della protezione dell'ambiente, svoltasi poi nel gennaio del 1989 e conclusasi con un "manifesto" contenente proposte per correggere il degrado ambientale, attraverso un codice di comportamento indirizzato a tutti i soggetti interessati.

In riferimento alla tradizionale attività nel settore socio-assistenziale, appaiono di particolare interesse i due brani della relazione di bilancio, a firma del Presidente Gianni Zandano e del Direttore Generale Zefferino Franco, di seguito riportati: *"Al fine di fornire una concreta risposta al grave ed urgente problema dell'inserimento*

dei giovani nel mondo del lavoro, è stata ulteriormente ampliata sino ai 25 anni di età la fascia dei giovani a favore dei quali possono essere erogate le Borse di Formazione Lavoro istituite al fine di favorire l'addestramento professionale dei giovani presso unità produttive che hanno aderito all'iniziativa.”, mentre nelle Conclusioni emerge che il 1988 fu un anno caratterizzato da *“Un ritmo di espansione dell'attività economica che non trova riscontro nell'ultimo decennio, un infittirsi di iniziative di ristrutturazione negli assetti degli intermediari, un nuovo fervore di idee e di proposte operative per realizzare un mercato unico europeo....”*. Come si vede dal testo immediatamente precedente, nonostante gli aspetti economico-finanziari assolutamente positivi di quell'anno, si evince con tutta evidenza la paradossale situazione dei giovani alla vana ricerca di un lavoro. Un problema che tuttavia, anche allora, non sfuggì alla sensibilità e all'attenzione del San Paolo.