

Associazione  
per lo Sviluppo  
degli Studi di  
Banca e Borsa



Università Cattolica  
del Sacro Cuore  
Facoltà di  
Scienze Bancarie  
Finanziarie e Assicurative

C. TRESOLDI - P. L. CURCURUTO

**“PREVENZIONE DEI RISCHI OPERATIVI  
E DISASTER RECOVERY NELLA RECENTE ESPERIENZA  
DELLE BANCHE ITALIANE”**

Interventi tenuti nell'ambito del Seminario su:  
“Intermediari, Mercati Finanziari e Ciclo Economico Internazionale”  
S. Marco - Perugia, 21 marzo 2003

QUADERNO N. 204

Associazione  
per lo Sviluppo  
degli Studi di  
Banca e Borsa



Università Cattolica  
del Sacro Cuore  
Facoltà di  
Scienze Bancarie  
Finanziarie e Assicurative

C. TRESOLDI - P. L. CURCURUTO

**“PREVENZIONE DEI RISCHI OPERATIVI  
E DISASTER RECOVERY NELLA RECENTE ESPERIENZA  
DELLE BANCHE ITALIANE”**

Interventi tenuti nell'ambito del Seminario su:  
“Intermediari, Mercati Finanziari e Ciclo Economico Internazionale”  
S. Marco - Perugia, 21 marzo 2003

Sede: Presso Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano, Largo A. Gemelli, n. 1  
Segreteria: Presso Banca Popolare Commercio e Industria - Milano, Via Moscova, 33 - Tel. 62.755.1  
Cassiere: Presso Banca Popolare di Milano - Milano, Piazza Meda n. 2/4 - c/c n. 40625



Dott. Carlo TRESOLDI,  
Direttore Centrale Area Sistema dei Pagamenti e Tesoreria  
Banca d'Italia

## **La “*Business Continuity*”: un rischio operativo con caratteristiche sistemiche**

### **Introduzione**

L'attacco terroristico dell'11 settembre ha provocato rilevanti conseguenze sulle infrastrutture dei mercati monetario e finanziario degli Stati Uniti, con forti ripercussioni che si sono estese anche ai Paesi al di fuori dell'America. Tali eventi hanno indotto la FED e l'Eurosistema a promuovere riflessioni e verifiche sulla capacità del sistema nelle sue diverse componenti (autorità, mercati, infrastrutture, intermediari) di assorbire shock di ampia portata.

Negli Stati Uniti, le Autorità di supervisione finanziaria - con il *White Paper on Sound Practices* - hanno delineato le linee guida da seguire, per incrementare la capacità del sistema finanziario a operare in situazioni critiche. In tale contesto, particolare attenzione è stata posta alle infrastrutture di *clearing e settlement* e ai principali intermediari finanziari.

Simili indicazioni di *policy* sono state espresse dal Comitato dei Governatori del G-10 che ha approvato linee di indirizzo per assicurare le procedure di continuità di servizio del sistema finanziario in presenza di eventi disastrosi.

L'Eurosistema, in qualità di gestore di Target e di *overseer* sui sistemi di pagamento, ha sottolineato l'importanza di una rapida adozione di misure idonee a contrastare gli effetti di fatti dannosi subiti dagli operatori e dai gestori dei sistemi di pagamento e delle infrastrutture.

In questo clima di forte attenzione alle questioni dell'11 settembre, la Banca d'Italia ha concluso nel 2002 una ricognizione sullo stato di preparazione degli operatori finanziari per affrontare situazioni di emergenza e ha avviato una serie di iniziative con la collaborazione delle infrastrutture di mercato e dei principali gruppi bancari.

## 1. Gli effetti negli USA dell'attacco terroristico e la risposta della FED

Le conseguenze dell'attacco terroristico sul funzionamento dei mercati monetario e finanziario degli Stati Uniti sono state rilevanti. Manhattan, la zona colpita dall'attentato, era caratterizzata da un elevato livello di concentrazione di operatori, con la presenza di 180.000 dipendenti del settore finanziario, delle due più importanti *clearing banks* (*Bank of New York*, *JP Morgan Chase*), di nove delle dieci maggiori banche americane, di sei delle dieci maggiori banche globali, di otto dei dieci maggiori *broker*, di sei delle dieci maggiori compagnie di assicurazioni. L'interruzione delle comunicazioni ha riguardato trecentomila linee telefoniche e tre milioni e mezzo di linee dati. Sono stati direttamente coinvolti la *Bank of New York*, tre *securities firm*, quattro *inter-dealer broker* e l'*American Express*. Non sono state eseguite operazioni in titoli per più di duecento miliardi di dollari a causa di posizioni incerte o non gestibili per la perdita di informazioni. Inoltre, si sono dovuti fronteggiare i rischi di liquidità derivanti da una così vasta interruzione dei pagamenti di contante e titoli.

Nell'ambito delle iniziative immediatamente attuate, la FED ha posto particolare attenzione alla gestione delle comunicazioni; ha annunciato con un comunicato stampa l'apertura del *discount window*; ha incoraggiato le banche a concedere credito, coordinandosi con gli altri *regulators*; ha mantenuto contatti con le principali Banche Centrali.

Per quanto riguarda i sistemi di pagamento, nel giorno dell'attacco e in quelli immediatamente successivi, la chiusura del *Fedwire* contante è stata prorogata oltre il normale orario di chiusura delle 18:30<sup>1</sup>. Provvedimento analogo ha riguardato il *Fedwire* in titoli, che ha sempre prorogato la chiusura oltre il consueto stop delle 15:30<sup>2</sup>. L'11 settembre e i due giorni seguenti sono stati scambiati fuori orario complessivamente 151 bln di dollari<sup>3</sup>.

---

1. Il giorno 11/9 alle 22:30, il 12/9 alle 23:45, il 13/9 alle 23:45, il 14/9 alle 21:30.

2. Il giorno 11/9 alle 19:15, il 12/9 alle 22:45, il 13/9 alle 20:30, il 14/9 alle 18:30.

3. Il giorno 11/9 66 bln, il 12/9 18 bln e il 13/9 67 bln.

Per quanto riguarda la liquidità, si è fatto ampio ricorso a operazioni di *discount window*, di *overdraft*, di mercato aperto e di *swap* (con la BCE).

dati in miliardi di dollari

	11/9	12/9	13/9	14/9	NORMALE
<i>Discount window</i>	37	46	8	0.03	0.04
<i>Overdraft</i>	3	6	0.24	0.004	0.009
Operazioni di mercato aperto	4	61	117	125	5
<i>Swap</i>	0	5	20	9	0
<b>Totali giornalieri</b>	<b>44</b>	<b>118</b>	<b>145</b>	<b>134</b>	<b>5</b>

## 2. Gli effetti della catastrofe sui sistemi europei e la risposta dell'Eurosistema

A livello europeo, la catastrofe ha prodotto impatti contenuti sui sistemi più rilevanti, sia per quanto riguarda i cosiddetti *large-value payment systems* (LVPSs)<sup>4</sup>, sia per i sistemi di regolamento in titoli (SSSs - *securities settlement systems*), anche in considerazione del fatto che gli attacchi sono stati portati quando la giornata contabile volgeva al termine (per effetto del fuso orario e dell'ora legale in Europa erano circa le 15).

Nelle giornate successive all'11 settembre peraltro si è verificato il rischio di un "*run for liquidity*" a causa della incertezza percepita dai principali operatori sui possibili scenari futuri. La situazione è stata tuttavia mitigata dall'annuncio della Banca Centrale Europea riguardo alla: i) capacità di supportare la normale operatività dei mercati; ii) disponibilità a fornire la necessaria liquidità al sistema. In particolare, l'Eurosistema ha prontamente attivato gli strumenti per fornire la liquidità necessaria all'ordinato funzionamento dei mercati finanziari; ha inoltre preso misure straordinarie di concerto con il *Federal Reserve System* statunitense volte ad assicurare agli operatori dell'area un'adeguata offerta di dollari.

4. Rientrano nella famiglia degli LVPS europei, oltre il sistema TARGET, gestito direttamente dal SEBC, i seguenti sistemi privati: EURO 1 gestito dalla associazione bancaria EBA, PNS in Francia, SPI in Spagna e POPS in Finlandia.

L'intera manovra può essere così sintetizzata:

- il 12 e il 13 settembre sono state condotte due operazioni di *fine-tuning* di rifinanziamento a un tasso fisso del 4,25 per cento, rispettivamente per un ammontare di 69,3 e 40,5 miliardi di euro; le due operazioni sono state realizzate mediante aste senza ammontare predefinito.
- il 13 settembre la BCE ha stipulato con la Riserva federale statunitense un accordo di *swap* di dollari contro euro per 50 miliardi di dollari (a 30 giorni), che per il tramite delle BCN sono stati messi a disposizione delle banche dell'area dell'euro per fronteggiare impegni in dollari; tali provvedimenti hanno immediatamente determinato l'allentamento delle tensioni sul mercato monetario.

A conferma dell'efficacia dell'intervento della BCE, il giorno 12 settembre il tasso EONIA, salito in prossimità del limite superiore del "corridoio", è rapidamente ridisceso verso il tasso minimo di offerta, a seguito della conclusione della operazione di *fine-tuning* da 69,3 miliardi di euro. Il corridoio dei tassi dell'Eurosistema era il seguente: tasso *overnight* 3,25%; tasso di rifinanziamento marginale 5,25%; tasso di rifinanziamento principale 4,25%. All'apertura della giornata del 12 settembre, il tasso Eonia è salito fino a sfiorare il 5,25%, per ritornare intorno al tasso di rifinanziamento principale (4,25%) a conclusione della operazione di *fine-tuning*.

Per quanto riguarda i differenziali *lettera-denaro* sul mercato *overnight*, questi sono ritornati alla normalità all'inizio della settimana successiva.

Va infine rammentato, che, a seguito degli attentati, il saggio ufficiale è stato ridotto di 0,5 punti percentuali (17 settembre), portando il tasso di rifinanziamento principale presso l'Eurosistema a 3,75 per cento. La decisione è stata presa in sintonia con l'analogo intervento della FED.

### **3. La lezione appresa**

Gli eventi dell'11 settembre hanno posto in chiara evidenza, nel loro effetto a catena, la centralità del fenomeno di concentra-

zione delle attività (sul piano geografico e funzionale) e di interdipendenza tra i soggetti operanti all'interno del sistema finanziario nonché tra questo e i settori fornitori di servizi essenziali.

I mercati poggiano gran parte della loro efficienza sulle telecomunicazioni (linee telefoniche, reti per trasmissione dati, Internet, etc.); il complesso operatori/gestori/infrastrutture forma un tessuto connettivo di vitale importanza per il funzionamento dell'intero sistema. I problemi operativi e/o di collegamento di un singolo operatore ovvero di una sola componente delle infrastrutture e dei gestori possono determinare effetti sistemici. Da sottolineare la circostanza che la "localizzazione" degli inconvenienti non è sempre facilmente individuabile.

Lo scenario del "dopo 11 settembre" ha anche posto in luce l'esistenza di altri elementi critici. Essi si evidenziano in particolare nel mercato della liquidità (distorsione nei meccanismi di allocazione delle risorse) e in quello dei titoli (difficoltà di utilizzo di valori mobiliari quali *collateral*). Inoltre, alcune attività non eseguibili rallentano o bloccano l'intero mercato (pagamenti di largo importo, compensazioni e regolamento di transazioni, *end of day funding*). L'assenza o la parziale operatività dei principali operatori (gestori del *clearing* e del *settlement* di sistema, intermediari di più elevata rappresentatività) rendono problematica la realizzazione delle transazioni e la corretta chiusura della giornata.

Dopo l'esperienza dell'anno 2000 gli intermediari non sempre hanno dimostrato la necessaria sensibilità nei confronti delle procedure di emergenza. In particolare sono stati rilevati piani di *recovery* inadeguati e non sono stati sempre organizzati *test* e verifiche delle applicazioni e dei processi operativi con la frequenza necessaria.

#### **4. Le terapie**

Per ovviare a questi inconvenienti sono state avviate dalla FED e dall'Eurosistema una serie di iniziative nei confronti dei vertici della comunità finanziaria, con l'obiettivo di ridurre drasticamente la probabilità che una distruzione su larga



scala provochi l'interruzione delle operazioni nei mercati finanziari. A partire dal 2002, si è andata sempre più consolidando – presso le autorità e le Banche Centrali - la consapevolezza della necessità di adottare più sofisticati piani di emergenza, porre obiettivi di continuità di servizio (*business continuity*) per i maggiori operatori e per i gestori delle infrastrutture del sistema finanziario, elevando e rafforzando le sedi di coordinamento.

Occorrerà quindi procedere a identificare i mercati, le attività e gli operatori “critici”, stabilire gli obiettivi in termini di tempo di salvataggio/ripresa dei dati<sup>5</sup>, limitare la concentrazione delle risorse umane e tecnologiche, svolgere continuamente verifiche e test per valutare la solidità delle applicazioni e dei processi operativi<sup>6</sup>.

Le autorità dovranno assicurare la necessaria liquidità per consentire la chiusura delle transazioni in situazioni di criticità. I sistemi di pagamento dovranno essere disponibili in ogni orario e circostanza per favorire la redistribuzione dei fondi tra gli operatori. Particolare importanza assume il funzionamento del sistema ATM per l'erogazione del contante.

Per quanto riguarda il comparto titoli, le procedure di regolamento dovranno dotarsi di standard elevati, al fine di favorire le Banche Centrali nella concessione del credito garantito. In tale ottica, occorrerà procedere ad ampliare il ventaglio dei titoli stanziabili in caso di necessità. Ove la liquidità risultasse inusuale, le Banche centrali opereranno in sintonia, al fine di supportarsi vicendevolmente.

Nella complessiva azione tesa a fronteggiare i rischi catastrofici, un punto particolarmente critico è costituito dai meccanismi di tipo organizzativo e gestionale posti a presidio del buon funzionamento dei piani di emergenza. In tale contesto, andrà assicurata la *governance* delle operazioni e andranno individuati adeguati presidi di sicurezza, nella fattispecie figure professionali *ad hoc* e strutture formalizzate (ad esempio: *i crisis manager*). A livello di singola azienda occorrerà rivedere l'or-

---

5 Negli Stati Uniti 2 ore per le infrastrutture; 4 ore per gli intermediari “rilevanti”.

6 Ad esempio test interni ed esterni di connettività, funzionalità, volumi.

ganigramma, con la esplicitazione della “catena di comando” preposta al governo dell’eventuale gestione delle crisi.

## **5. L’azione della Banca d’Italia**

La Banca d’Italia, in coerenza con le indicazioni emerse in sede internazionale, ha avviato, fin dall’inizio del 2002, una ricognizione volta a individuare eventuali punti di debolezza nelle procedure da essa gestite e in quella dei principali operatori nazionali, nonché a verificare la robustezza dei presidi di sicurezza e delle infrastrutture di sistema. A tal fine, sono stati organizzati incontri con i maggiori gruppi bancari, le infrastrutture rilevanti per il sistema dei pagamenti e i mercati, allo scopo di effettuare una ricognizione sullo stato di preparazione degli stessi per affrontare situazioni di emergenza e individuare eventuali punti di debolezza.

Da tale ricognizione è emersa, da un lato la consapevolezza del mutato scenario di rischio, dall’altro lato un quadro composto e suscettibile di miglioramenti. Il *top management* possiede un’adeguata sensibilizzazione al problema ma non ha identificato soluzioni specifiche. Per i servizi più critici esistono *Disaster Recovery Plan*, non adeguati, peraltro, a eventi catastrofici di portata regionale. Non vengono effettuati test efficaci, strutturati su base integrata per verificare la validità delle misure tecniche e organizzative adottate. I *Business Continuity Plans*, spesso presenti, privilegiano la componente delle apparecchiature e delle procedure rispetto ai presidi organizzativi. Il diffuso ricorso al pur selezionato *outsourcing* presso i siti chiave, rende più elevata la vulnerabilità delle aziende.

Le iniziative più importanti su cui concentrare l’attenzione della comunità finanziaria sono molteplici e complesse. Esse riguardano l’incremento dei servizi di continuità anche attraverso soluzioni di *backup* reciproco che sfruttano la capacità produttiva già esistente, interventi organizzativi mirati ad aumentare la disponibilità del personale critico, la realizzazione di cicli periodici di collaudo che coinvolgono il più ampio numero di partecipanti, la definizione di stabili e affidabili

procedure di comunicazione tra gli operatori e le Autorità.

Questo articolato lavoro preparatorio svolto dalla Banca d'Italia in collaborazione con il mercato ha costituito un'indispensabile e preziosa base informativa per orientare l'azione dell'Istituto ai suoi massimi vertici, per sensibilizzare gli operatori a sollecite risposte e per rappresentare la situazione e la posizione italiana nei diversi forum internazionali ed europei che si sono occupati dell'argomento.

I risultati dell'indagine sullo stato di preparazione dell'industria finanziaria ad affrontare crisi di ampia portata, nonché la necessità di revisione dei piani di *business continuity* sono stati presentati nel mese di febbraio 2003 a numerosi rappresentanti delle banche, delle società mercato e delle infrastrutture del sistema dei pagamenti.

In tale sede la Vigilanza ha illustrato una bozza di regolamentazione concernente la revisione delle Istruzioni sui controlli interni, che sposta l'attenzione dalla variabile tecnologica – ritenuta la componente più critica in caso di incidente o disastro – a tutti i processi aziendali. Da questa impostazione, ne deriva che scopo della nuova regolamentazione è di estendere la “copertura normativa” a tutti i processi critici aziendali esplicitando in dettaglio i requisiti organizzativi minimi.

La capacità di resistenza ad eventi catastrofici farà leva su tutte le componenti organizzative e decisionali (Amministratori, Alta Direzione, *internal auditing*, responsabili dei sistemi informativi e dell'organizzazione, *outsources*). Ricade infatti nella responsabilità degli organi aziendali la realizzazione di procedure per la continuità di servizio ricercando il giusto equilibrio tra la minimizzazione degli investimenti e delle risorse da destinarvi e la capacità di assicurare l'operatività in situazioni di grave crisi.

La risposta del sistema finanziario sarà inoltre articolata in forma differenziata secondo la dimensione delle banche: per le maggiori, per le quali verranno concordati *standard* più elevati (facendo riferimento alle *best practices* internazionali), sarà previsto un dialogo diretto con la Vigilanza, per le altre verrà

esplorata la possibilità di operare su basi progettuali comuni e di ipotizzare il ricorso a certificazioni di adeguatezza da parte di soggetti indipendenti.

L'importanza e la complessità delle tematiche da affrontare per assicurare la continuità operativa al sistema finanziario sono state richiamate nei numerosi interventi dei rappresentanti della Banca e degli operatori presenti all'incontro.

## **6. Ulteriori attività della Banca d'Italia**

In uno scenario ove è avvertita la necessità di superare il tradizionale approccio individuale e autonomo al tema dell'emergenza, assume vitale importanza che tutti gli operatori adottino iniziative adeguate per far fronte alle situazioni di crisi. La scelta di uno o di pochi operatori di dimensione non trascurabile di non investire in questa attività per i costi che essa comporta può vanificare le iniziative assunte dal resto della comunità.

E' necessario, peraltro, che la preparazione all'emergenza venga coordinata, progettando soluzioni comuni volte a minimizzare i rischi di blocco del sistema. La condivisione delle iniziative sin dalla fase di progettazione degli interventi costituisce un fattore di successo nella strategia complessiva. In tal modo verranno ridotti i costi di ogni singolo progetto, innalzando i livelli complessivi di efficacia, efficienza e sicurezza. Come già avvenuto in occasione del cambio data dell'anno 2000, la Banca d'Italia si pone come punto di confluenza e di coordinamento delle diverse iniziative.

In tal senso, con riferimento ai progetti realizzabili sin da subito, è stata promossa la creazione di una "*contact list*" dei soggetti rilevanti per il "*communication and crisis management*" del comparto finanziario e la realizzazione di un tavolo di regia per la gestione e la prevenzione delle crisi. E' in corso di costituzione, inoltre, un gruppo di lavoro, coordinato dalla Banca d'Italia, con la partecipazione della CONSOB, dei principali gruppi bancari, delle infrastrutture di sistema e delle società mercato.

Tra i compiti che verranno svolti in questa sede di coordinamento assumono particolare importanza l'individuazione dei servizi critici di sistema e la definizione degli scenari di rischio da presidiare. Verranno anche definiti regole e *standard* per le infrastrutture rilevanti; sarà necessario stabilire la priorità degli interventi e la pianificazione di *test* e collaudi (in collaborazione con la CIPA).

In prospettiva, il gruppo provvederà a stabilire collegamenti con altri soggetti esterni al settore finanziario ma ugualmente interessati alla *business continuity* (quali ad esempio le *utilities*).

Ing. Pier Luigi CURCURUTO,  
Sanpaolo IMI - Direzione MOI

## ***Dal Disaster Recovery alla Business Continuity***

### **1. La Business Continuity nel contesto del Rischio Impresa**

I gravi attacchi terroristici culminati nella tragedia dell'11 settembre, i conflitti internazionali, la vulnerabilità dimostrata da numerose organizzazioni altamente sicure, hanno focalizzato l'attenzione del *management* sulla necessità di garantire che le aziende siano in grado di continuare l'operatività anche a fronte di eventi disastrosi.

I dati riportati nelle *slides* evidenziano come due aziende su cinque non sopravvivano ad eventi catastrofici che colpiscono il loro sistema di computers e di dati e che nonostante la massima attenzione alla riduzione dei costi in atto nei *budget* informatici il settore della sicurezza aumenterà il proprio investimento:

"Two out of five businesses do not survive a catastrophic blow to their computer systems and data."

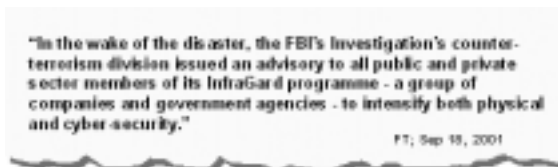
Barbar Group

"Although corporations have significantly reduced their information technology budgets this year, the recent tragic events in New York and Washington are expected to focus attention on the need for improving the security of company data - core to their ability to continue in the event of a disaster."

FT, Sep 18, 2001

Possiamo paragonare i costi della sicurezza ai costi assicurativi delle auto; tutti ritengono i costi assicurativi alti, ma guai se non fossimo coperti da assicurazione in caso di disastro.

Inoltre ultimamente i costi stanno aumentando notevolmente per due motivi: il traffico è aumentato notevolmente (da intendersi come complessità tecnologica e volumi trattati) e quindi la probabilità di incidente aumenta di conseguenza ed inoltre anche se noi abbiamo parcheggiato in modo esemplare la nostra auto, oggi per le strade ci sono alcuni vandali, che solo per il gusto di fare dei danni, vengono a rompere la nostra auto (da intendersi come la presenza degli “*hackers*” che non sono solo singoli individui che vogliono dimostrare la propria abilità, ma anche vere e proprie organizzazioni che utilizzano il mondo “virtuale” come vero e proprio campo di battaglia):



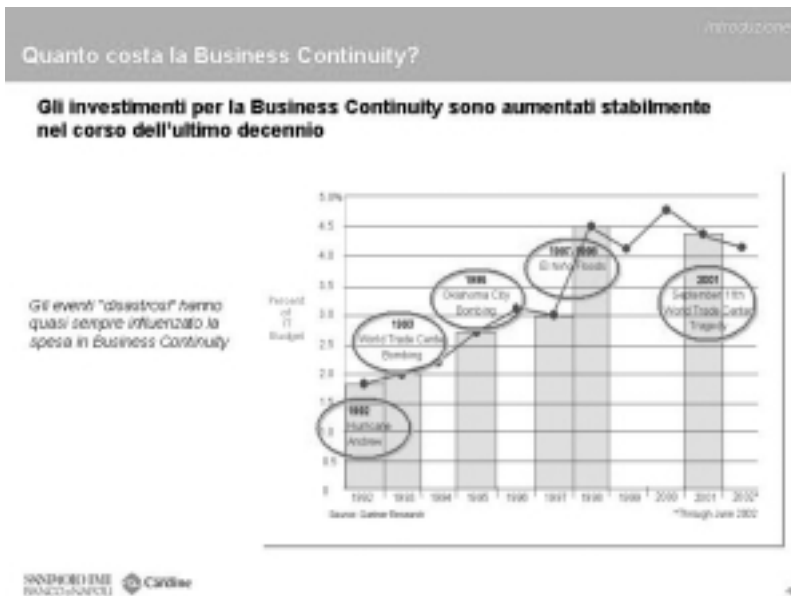
Tutto questo richiede sempre più l’attivazione di un processo che garantisca all’azienda la prevenzione e la reazione a questi atti che possono essere sia eventi naturali che dolosi.

Questo processo si chiama *Business Continuity Planning* (B.C.P.) che ha l’obiettivo di ripristinare i servizi informatici fondamentali in funzione dei livelli minimi di servizio attesi, entro un tempo prestabilito, in modo tale da rendere minime le perdite causate dall’interruzione dell’attività.

Il B.C.P. è uno strumento complementare a tutti gli accorgimenti di sicurezza e prevenzione messi in atto e deve rientrare in quella che possiamo definire la Cultura della Sicurezza.

Il B.C.P. non deve essere inteso come misura alternativa a quelle di prevenzione, ma è a completamento di queste, al fine di garantire la continuità dei principali processi assicurando l'erogazione dei servizi essenziali.

In sintesi possiamo ritenere che un B.C.P. rappresenta l'aspetto della Sicurezza principalmente orientato a garantire la continuità e la disponibilità dei Sistemi Informativi Automatizzati rispetto a danneggiamenti causati da eventi accidentali, sabotaggi, disastri naturali.



Gli investimenti per garantire il ripristino dell'operatività aziendale hanno un *trend* di crescita fortemente sostenuto negli ultimi 10 anni.

Mentre nel '92 la percentuale del *budget* IT per il B.C.P. si attestava intorno al 1,8% (media internazionale fortemente condizionata dai grandi investimenti U.S.A.), oggi la percentuale è di circa 4,4%.



E' curioso vedere come il verificarsi di eventi terroristici o di disastri naturali (uragani, inondazioni, ..) abbia quasi sempre incentivato la spesa e gli investimenti in B.C.P., come se fosse una **“risposta emotiva”**.

La gestione della *Business Continuity* è correlata alla gestione del rischio, ed è volta a garantire che, in ogni momento, un'organizzazione sia in grado di continuare ad operare ad un livello minimo pre-determinato.

Questo implica:

- valutare e quindi ridurre il rischio al livello minore possibile;
- pianificare la ripresa dei processi di *business Mission Critical* nel caso di evento disastroso e interruzione del *business*;
- testare il piano di ripristino in modo regolare.

Non riguarda solamente gli aspetti informatici, ma coinvolge le risorse umane, l'organizzazione, gli spazi di lavoro e i documenti critici.

Un B.C.P. deve perseguire i seguenti obiettivi:

- identificare i dati e servizi fondamentali per la continuità dell'erogazione all'utente finale, coerentemente agli obiettivi di *business*;
- impostare le procedure di salvataggio dei dati fondamentali;
- individuare le soluzioni di emergenza per l'elaborazione e l'inserimento dei dati;
- pianificare ed eseguire periodici test del Piano;
- pianificare ed eseguire le revisioni del Piano.

Per poter definire il B.C.P. occorre:

- definire l'inventario delle risorse informatiche;
- definire la capacità minima di elaborazione e delle comunicazioni;
- definire la criticità dei processi in base ai requisiti e agli obiettivi di *business* e il livello di priorità da assegnare ad ogni applicazione (definizione dei Dati Fondamentali);

- definire i piani operativi delle azioni da intraprendere in funzione dei vari livelli di indisponibilità del Sistema Informativo.

Tutti i processi hanno almeno un aspetto che li presenta critici per il buon funzionamento dell'Azienda. Tali processi si possono differenziare anche per le diverse soluzioni che si devono adottare in caso di eventi che compromettono l'operatività del sistema e che influenzano il giudizio di priorità.

Una volta identificati i processi e le funzioni critiche è importante determinare come questi possano influire sugli obiettivi aziendali nel caso di una loro interruzione: a tal fine è necessario eseguire un'analisi dei rischi, individuando le minacce che potrebbero riguardare questi processi e valutando il rischio cui sono sottoposti.



**La *Business Continuity*, quindi, anziché una “reazione emotiva” deve essere un “processo aziendale continuo”.**

## Il Comitato di Basilea

Il Comitato di Basilea nel *Working Paper on the Regulatory Treatment of operational risk* (settembre 2001), definisce il rischio operativo come:

“Rischio di perdite risultante da inefficienze o inadeguatezze di processi, persone, sistemi o eventi esterni”



SAENEDITE S.p.A. - Carifca



Occorre, quindi, attuare una Gestione del Rischio Operativo, intesa come insieme di attività volte ad individuare, valutare, quantificare e monitorare il rischio con l'obiettivo di mitigarne gli impatti e ridurre la probabilità di perdite, ovvero:

- le attività di **Prevenzione del Rischio**, tese ad evitare ed attenuare il rischio;
- le attività di **Reazione al verificarsi dell'evento dannoso**.

E' un "bilanciamento" tra la possibilità di prevenire al massimo l'evento disastro e la capacità di ridurre i danni una volta che in ogni caso l'evento, anche in misura minore grazie alla prevenzione, si è verificato.

E' come nel campo medico: prevenire il più possibile la malattia ed essere veloce a reagire nel caso in cui si verifichi per ridurre gli effetti dannosi.



Soprattutto negli ultimi anni, le principali cause di interruzione dell'operatività delle aziende sono dovute ad atti umani volontariamente dannosi.

Particolarmente pervasivi e costosi sono gli attacchi informatici che per il 50% circa sono "tentativi di accesso non autorizzato" e "violazioni di protocolli di sicurezza".

Una fonte di rischio molto elevato è rappresentato dai VIRUS: il loro continuo proliferare origina due ordini di spesa per le aziende:

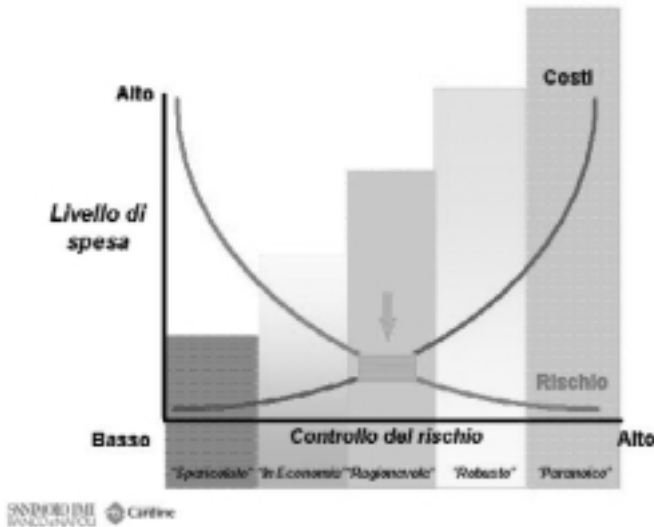
- i danni economici dai disservizi causati dai virus, si calcola che nel 2000-1 le aziende abbiano sostenuto 30 miliardi di dollari di danni;
- la necessità di continui aggiornamenti di SW Antivirus.

**La *Business Continuity* è la componente reattiva della gestione del Rischio Operativo ed implica:**

- il **coinvolgimento** del *management aziendale* nella gestione della crisi;
- un **processo continuo** teso a definire come e quando utilizzare le risorse designate a ripristinare le funzioni danneggiate;
- l'**utilizzo di procedure** e tattiche documentate;
- l'**addestramento** delle **risorse umane** coinvolte nelle azioni di ripristino;
- la stesura di un **Piano di *Business Continuity***, costantemente aggiornato e frequentemente **testato**.

**L'individuazione di un corretto equilibrio tra costi di copertura del rischio e rischio stesso.**

Bisogna trovare un equilibrio tra costi e rischio



Affinché la *Business Continuity* non diventi un processo estremamente costoso è opportuno individuare il giusto equilibrio tra un “ragionevole controllo del rischio” ed un “soportabile livello di spesa”.

La slide riporta i livelli di *Security Maturity Model* in cui si evidenziano i vari livelli di protezione da “spericolato” a “paranoico”.

L’individuazione ottimale del punto di equilibrio dipende dalla bontà dell’ “Analisi dei Rischi”, che dovrebbe indicare quali scenari di crisi fronteggiare (in base alla probabilità/gravità) e per quali processi e risorse *mission critical* occorre garantire la continuità operativa.

## 2. Dal *Disaster Recovery* alla *Business Continuity*

I piani tradizionali di *Disaster Recovery* coprono tipicamente solo il *mainframe* del Centro Elaborazione Dati, mentre la *Business Continuity* richiede oltre all'estensione del *Disaster Recovery* a tutte le altre infrastrutture anche un piano di ripristino dei processi *Mission Critical* atti a garantire la continuità del *business* in caso di disastro.

La *Business Continuity*, quindi, coinvolge un più ampio spettro di attori rispetto a quelli IT: *top management*, risorse a supporto dei processi di *business*, fornitori di servizi.

In sintesi:

il *Disaster Recovery* prevede:

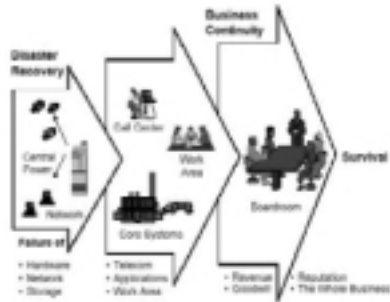
- *Data Center* di *back-up* collocato a oltre 10 km dal sito primario e attrezzato con differenti aree anti-incendio;
- *Continuous Data Availability System* (CDAS) con funzionalità di copia remota;
- due separati *provider* di servizio TLC con linee separate tra *Data Center* e centro di *back-up*;
- copia fisica dei dati;
- tempo di ripristino applicazioni critiche.

La *Business Continuity* prevede:

- di analizzare gli impatti delle diverse tipologie di rischio;
- di attivare azioni di contenimento attraverso la negoziazione dei Livelli di Servizio e contratti di Assicurazione;
- di sviluppare e continuamente aggiornare il Piano di *Business Continuity* (BCP) - le procedure *Business Continuity* sono testate ed il personale addestrato con regolarità;
- di considerare, nello sviluppo del BCP, oltre all'IT anche le comunicazioni esterne, la perdita di risorse umane e il riavvio delle procedure;
- che, nella situazione di crisi, i *manager* siano accessibili e le decisioni vengano prese sulla base di informazioni consistenti.

## La differenza tra Business Continuity e Disaster Recovery

- I piani tradizionali di Disaster Recovery coprono tipicamente solo il mainframe del Centro Elaborazione Dati
- La Business Continuity richiede oltre all'estensione del Disaster Recovery a tutte le altre infrastrutture anche un piano di ripristino dei processi Mission Critical atti a garantire la continuità del business in caso di disastro
- La Business Continuity coinvolge un più ampio spettro di attori rispetto a quelli IT: top management, risorse a supporto dei processi di business, fornitori di servizi



### 3. Il caso Sanpaolo IMI

La realtà operativa del SanpaoloIMI può essere sintetizzata dai seguenti dati:

dimensionamento:

- filiali in Italia;
- 11 filiali estere;
- 23.000 terminali;
- 54.000 POS;
- 4.000 ATM;
- 40.000 clienti *Remote Banking*.

Operatività giornaliera:

- 6.600.000 trx (filiale);
- 800.000 trx (*back office*);
- 600.000 operazioni ATM;
- 30.000 *batch*.



Il centro di elaborazione dati primario è situato a Moncalieri, il centro di *Recovery* a Settimo Torinese.

Il *Disaster Recovery* è un processo completamente integrato nella normale operatività della Banca e deve consentire, nel caso di prolungata indisponibilità del CED di Moncalieri, il ripristino a Settimo, nel minor tempo possibile ed indipendentemente dal momento del disastro (online/batch), delle applicazioni che normalmente operano nel Centro Operativo di Moncalieri.

Il Disaster Recovery: obiettivi

Il Disaster Recovery è un processo completamente integrato nella normale operatività della Banca

In caso di prolungata indisponibilità del CED di Moncalieri consentire il ripristino a Settimo, nel minor tempo possibile ed indipendentemente dal momento del disastro (online/batch), delle applicazioni che normalmente operano nel Centro Operativo di Moncalieri.

0 — Tempo "2-3h" (circa)  
• Applicazioni altamente critiche  
(es. SWIFT/MERVA, BI-REL, Rete Interbancaria)

6 — Tempo "4 - 6 h"  
• Applicazioni critiche  
(tutte le applicazioni di "electronic banking" e di filiale)

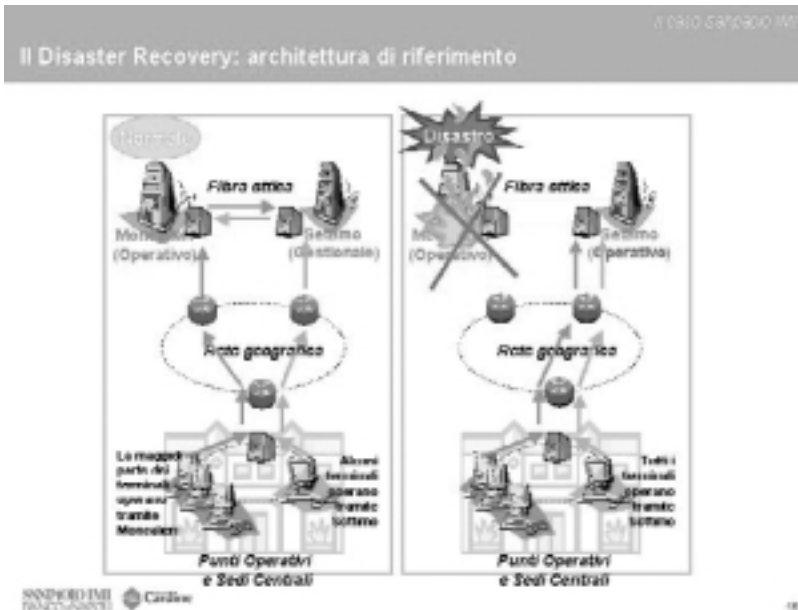
24

INNOVATION IN BANKING | CREDITO

Nella normale attività operativa ambedue i centri sono contemporaneamente operativi. In caso di sistro tutte le attività vengono commutate sul centro di *recovery*, come riportato nel seguente schema architetturale:

operativamente, Il CED di Settimo, in condizioni normali, è *UNATTENDED*.

Il Centro di Controllo, che gestisce l'operatività normale di tutte le partizioni presenti nei due siti, è operativo contemporaneamente da Moncalieri e da Settimo, in modo da presidiare la corretta operatività di ambedue.



Per testare la corretta funzionalità in modo globale, una volta al mese il personale operativo, addetto al Centro di Controllo, opera dalle postazioni di Settimo Torinese.

In caso di un evento anomalo di una certa entità viene attivato il *Disaster Management Team* (DMT) che coordinandosi con l'Unità di Crisi può dichiarare il Disastro e l'attivazione delle relative procedure documentate.

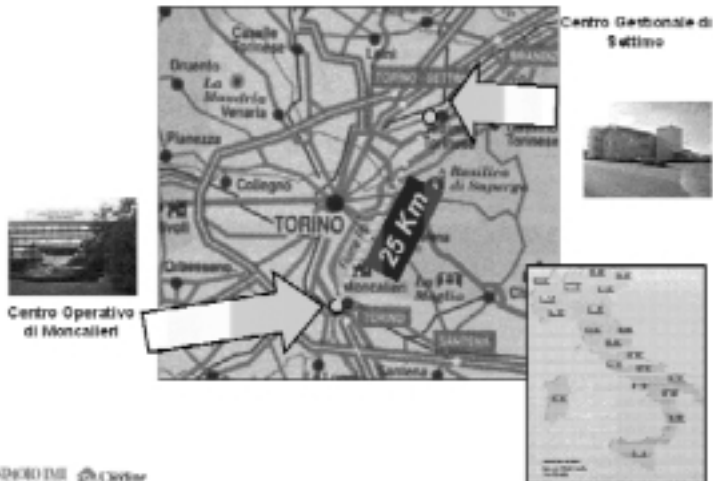
La struttura del DMT è riportata nello schema seguente:

**Il Disaster Recovery: modalità operative**

- Il CED di Settimo in condizioni normali è UNATTENDED
- Il Centro di Controllo, dal quale si gestisce l'operatività normale di tutte le partizioni presenti nei due siti, è operativo contemporaneamente da Moncalieri e da Settimo.
- Una volta al mese il personale operativo, addetto al Centro di Controllo, opera dalle postazioni di Settimo Torinese
- In caso di un evento anomalo di una certa entità viene attivato il Disaster Management Team (DMT) che coordinandosi con l'Unità di Crisi può dichiarare il Disastro e l'attivazione delle relative procedure documentate



**Il Disaster Recovery: i siti di elaborazione**





Ad ottobre 2000 a causa dell'indisponibilità del CED di Mocalieri per alluvione (vedi *slides*), il governo del CED è stato effettuato dal Centro di Settimo senza impatti per l'utenza.

Tutto questo grazie al lavoro svolto dal progetto *Disaster Recovery* e alla disponibilità delle risorse tecniche, che sono state in grado di allestire oltre 400 posti di lavoro per la componente applicativa e di *help desk* in meno di 72 ore.



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

Accenture  
Aletti Montano & Co.  
Associazione Nazionale Banche Private  
Associazione Nazionale per le Banche Popolari  
Assogestioni  
Banca Agricola Mantovana S.p.A.  
Banca Agricola Popolare di Ragusa  
Banca Aletti & C. S.p.A.  
Banca Antoniana - Popolare Veneta  
Banca BM S.p.A.  
Banca di Bologna  
Banca Carige S.p.A.  
Banca Carime S.p.A.  
Banca Cassa di Risparmio di Asti S.p.A.  
Banca Cassa di Risparmio di Torino S.p.A.  
Banca di Cividale S.p.A.  
Banca CRV - Cassa di Risparmio di Vignola S.p.A.  
Banca Esperia S.p.A.  
Banca Eurosystemi S.p.A.  
Banca Fideuram S.p.A.  
Banca Generali S.p.A.  
Banca di Imola S.p.A.  
Banca Intesa S.p.A.  
Banca di Legnano  
Banca Leonardo S.p.A.  
Banca Lombarda e Piemontese S.p.A.  
Banca delle Marche S.p.A.  
Banca Mediocredito S.p.A.  
Banca Mediolanum S.p.A.  
Banca del Monte di Parma S.p.A.  
Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.  
Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.  
Banca di Piacenza  
Banca del Piemonte S.p.A.  
Banca Popolare dell' Adriatico  
Banca Popolare dell' Alto Adige  
Banca Popolare di Ancona S.p.A.  
Banca Popolare di Bari  
Banca Popolare di Bergamo - Credito Varesino  
Banca Popolare Commercio e Industria  
Banca Popolare di Cremona  
Banca Popolare dell' Emilia Romagna  
Banca Popolare dell' Etruria e del Lazio  
Banca Popolare di Intra  
Banca Popolare dell' Irpinia  
Banca Popolare di Lodi  
Banca Popolare di Luino e Varese S.p.A.  
Banca Popolare di Marostica  
Banca Popolare del Materano S.p.A.  
Banca Popolare di Milano  
Banca Popolare di Novara S.p.A.  
Banca Popolare di Puglia e Basilicata  
Banca Popolare Pugliese  
Banca Popolare di Ravenna S.p.A.  
Banca Popolare Sant' Angelo  
Banca Popolare di Sondrio  
Banca Popolare di Spoleto S.p.A.  
Banca Popolare Valconca  
Banca Popolare di Vicenza

Banca Regionale Europea S.p.A.  
Banca di San Marino  
Banca di Sassari S.p.A.  
Banca Sella S.p.A.  
Banca del Titano S.p.A.  
Banca dell' Umbria 1462 S.p.A.  
Banca di Valle Camonica S.p.A.  
Banca 121 S.p.A.  
Banco di Chiavari e della Riviera Ligure S.p.A.  
Banco di Desio e della Brianza  
Banco di Napoli S.p.A.  
Banco Popolare di Verona e Novara  
Banco di Sardegna S.p.A.  
Banco di Sicilia S.p.A.  
Bipop-Carire S.p.A.  
Borsa Italiana S.p.A.  
Capitalia S.p.A.  
Carichieti S.p.A.  
Carifano S.p.A.  
Carifermo S.p.A.  
Cassa Lombarda S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Alessandria S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno S.p.A.  
Cassa di Risparmio in Bologna S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Bolzano S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Ferrara S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Firenze S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Foligno S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Gorizia S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Mirandola S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Prato S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Ravenna S.p.A.  
Cassa di Risparmio della Repubblica di S. Marino  
Cassa di Risparmio di Rimini S.p.A.  
Cassa di Risparmio di San Miniato S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Savona S.p.A.  
Cassa di Risparmio della Spezia S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Spoleto S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Udine e Pordenone S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Venezia S.p.A.  
Cedacrinord S.p.A.  
Centrale dei Bilanci  
Centrobanca  
Credito Artigiano S.p.A.  
Credito Bergamasco S.p.A.  
Credito Emiliano S.p.A.  
Credito Siciliano S.p.A.  
Credito Valtellinese  
Deutsche Bank S.p.A.  
Euro Commercial Bank S.p.A.  
Euros S.p.A.  
Federazione Lombarda Banche di Credito Cooperativo  
Federcasse  
Interbanca S.p.A.  
Istituto Centrale Banche Popolari Italiane  
MCC S.p.A.  
Mediocredito Fondiario Centro Italia S.p.A.  
Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A.

Meliorbanca S.p.A.  
Rasbank S.p.A.  
Sanpaolo IMI S.p.A.  
SIA S.p.A.  
UGC Banca S.p.A.  
Unicredit Banca S.p.A.  
Unicredito Italiano S.p.A.  
Veneto Banca

*Amici dell'Associazione*

Arca SGR S.p.A.  
Centrofactoring S.p.A.  
Finsibi S.p.A.  
Kpmg S.p.A.  
Monte Titoli  
Sofid S.p.A.  
Tesi



**PUBBLICAZIONI A CURA DELL'ASSOCIAZIONE  
PER LO SVILUPPO DEGLI STUDI DI BANCA E BORSA**

**A stampa**

LA RIFORMA STRALCIO DELLA SOCIETÀ PER AZIONI E LA PICCOLA RIFORMA DELLA BORSA VALORI, Ed. Vita e Pensiero, 1975.

IL MARKETING BANCARIO, a cura di E.T. Brioschi, Ed. Vita e Pensiero, 1977.

MONETA E POLITICA MONETARIA IN ITALIA, a cura di P. Ranci, Ed. Vita e Pensiero, 1977.

LE OPERAZIONI BANCARIE, a cura di G. B. Portale, Ed. Giuffrè 1978.

I TITOLI DI CREDITO, a cura di G.L. Pellizzi, Ed. Giuffrè, 1980.

LA RESPONSABILITÀ PENALE DELL'OPERATORE BANCARIO, a cura di M. Romano, Ed. Il Mulino, 1980.

ANALISI DELLE SERIE STORICHE, a cura di L. Santamaria, Ed. Il Mulino, 1981.

CONGIUNTURA E POLITICA MONETARIA, a cura di G. vaciagio, Ed. Il Mulino, 1981.

RICAPITALIZZAZIONE DELLE BANCHE, E NUOVI STRUMENTI DI RICORSO AL MERCATO, a cura di Giuseppe B. Portale, Ed. Giuffrè, 1983.

STRATEGIA E ORGANIZZAZIONE NELLE AZIENDE DI CREDITO, a cura di A. Balossino, G. Di Stefano, A. Fusconi, P. Genoni, Ed. Franco Angeli, 1983.

ORGANIZZAZIONE ED EFFICIENZA NELLE AZIENDE DI CREDITO, a cura di A. Fusconi, Ed. Franco Angeli, 1985

LA LEGGE 216 DIECI ANNI DOPO: ASPETTI SOCIETARI, a cura di G.E. Colombo, F. Cesarini, Ed. Giuffrè, 1985.

CRISI DI IMPRESA E AMMINISTRAZIONE CONTROLLATA, a cura di M. Cattaneo, F. Cesarini, A. Provasoli, B. Quattraro, Ed. Giuffrè, 1986.

GLI IMPEGNI E RISCHI DELL'IMPRESA BANCARIA: PROFILI CONTABILI E GIURIDICI, a cura di S. De Angeli, Ed. Franco Angeli, 1986.

LA GESTIONE DELLA FUNZIONE FINANZIARIA NELLE AZIENDE DI CREDITO: I PROFILI TECNICI E DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO, a cura di A. Fusconi, A Patarnello, Ed. Franco Angeli, 1989.

LE DIRETTIVE DELLA C.E.E. IN MATERIA BANCARIA, a cura di F. Cesarini, S. Scotti Camuzzi, Ed. Giuffrè, 1991.

INTERMEDIARI E MERCATI FINANZIARI IN FRANCIA, a cura di M. Anolli, A. Patarnello, Ed. Il Mulino, 1991.

IL SISTEMA FINANZIARIO TEDESCO, a cura di A. Banfi, R. Locatelli, C. Schena, Ed. Il Mulino, 1991.

IL SISTEMA FINANZIARIO DEL REGNO UNITO E LA CONCORRENZA NEL RETAIL BANKING, a cura di M.L. Di Battista, Ed. Il Mulino, 1992.

IL SISTEMA BANCARIO SPAGNOLO E L'INTEGRAZIONE EUROPEA, a cura di A. Barzaghi, Ed. Il Mulino, 1993.

TENDENZE E PROSPETTIVE DELLA RACCOLTA BANCARIA IN ITALIA, a cura di F. Cesarini, V. Conti, M.L. Di Battista, Ed. Il Mulino, 1994.

L'ESPANSIONE ALL'ESTERO DELLE BANCHE ITALIANE, a cura di L. Nieri, Ed. Il Mulino, 1994.

TENDENZE E PROSPETTIVE DEL RISPARMIO GESTITO, a cura di A. Banfi, M. L. Di Battista, Ed. Il Mulino, 1998.

IL PROJECT FINACING COME STRUMENTO DI REALIZZAZIONE DI OPERE PUBBLICHE, a cura di S. Scotti Camuzzi, Ed. Giuffrè, 2002.

COLLEGIO SINDACALE E SISTEMA DEI CONTROLLI NEL DIRITO SOCIETARIO COMUNE E SPECIALE, a cura di G. Presti, Ed. Giuffrè, 2002.

## **Ciclostilati**

IL MARKETING BANCARIO - 21/23 marzo 1974.

LA RILEVAZIONE DEI COSTI IN BANCA - 6/7 giugno 1974.

GLI ASPETTI FISCALI DEL BILANCIO BANCARIO - 27/28 novembre 1974.

LA CERTIFICAZIONE DEI BILANCI - 24 giugno 1975.

IL CONTROLLO DI GESTIONE IN BANCA - 1977.

OPERAZIONI BANCARIE: PROFILI GIURIDICI (1ª parte) - 1977.

ASPETTI TECNICI E GIURIDICI DELLE NEGOZIAZIONI DI BORSA - 1977.

IL NUOVO DIRITTO DI FAMIGLIA E I SUOI RIFLESSI SULLE OPERAZIONI DI BANCA - 1977.

ASPETTI GIURIDICI DELLA CERTIFICAZIONE DI BILANCIO - 1977.

PROBLEMI DI DIRITTO SOCIETARIO - 1980.

## QUADERNI PUBBLICATI

- N. 1     **«LA BANCA IN UN MONDO CHE MUTA»**  
prof. Gaetano Stammati - 14 gennaio 1976
- N. 2     **«L'OPERATORE DI BORSA»**  
prof. Gerardo Santini - 25 maggio 1976
- N. 3     **«I CONTRATTI DI BORSA E LA SPECULAZIONE»**  
prof. Francesco Masera - 19 novembre 1976
- N. 4     **«STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE DI UN'AZIENDA DI CREDITO A CARATTERE NAZIONALE»**  
dott. Innocenzo Monti - 21 marzo 1977
- N. 5     **«IL CONTROLLO DI GESTIONE IN BANCA E LE RIVELAZIONI CREDITIZIE DELLA BANCA D'ITALIA»**  
dott. Giuseppe Mascetti - 2 giugno 1977
- N. 6     **«ASSICURAZIONE E FINANZIAMENTO DEL CREDITO ALL'EXPORT»**  
dott. Rinaldo Ossola - 10 giugno 1977
- N. 7     **«PROBLEMI E STRATEGIE DELLA POLITICA MONETARIA»**  
prof. Giacomo Vaciago - 31 marzo 1977
- N. 8     **«MERCATO OBBLIGAZIONARIO E VINCOLO DI PORTAFOGLIO»**  
dott. Bruno Bianchi - 31 marzo 1977
- N. 9     **«IL FINANZIAMENTO DEL DISAVANZO PUBBLICO»**  
prof. Dino Piero Giarda - 1 aprile 1977
- N. 10    **«L'ESPANSIONE ALL'ESTERO DELLE BANCHE ITALIANE»**  
dott. Cesare Caranza - 1 aprile 1977
- N. 11    **«IL VINCOLO ESTERNO ALLO SVILUPPO DELL'ECONOMIA ITALIANA»**  
dott. Giovanni Magnifico - 1 aprile 1977
- N. 12    **«LA POLITICA VALUTARIA NEL 1975/76»**  
dott. Carlo Santini - 1 aprile 1977
- N. 13    **«OBIETTIVI INTERMEDI E FINALI DELLA POLITICA MONETARIA»**  
prof. Giacomo Vaciago - marzo 1978
- N. 14    **«CONTROLLI DI VIGILANZA E LORO RIFLESSI SULLA ORGANIZZAZIONE DELLE AZIENDE DI CREDITO»**  
dott. Vincenzo Desario - ottobre 1978
- N. 15    **«STATI UNITI E ITALIA: DUE SISTEMI BANCARI A CONFRONTO»**  
prof. Frank Tamagna - 9 novembre 1978
- N. 16    **«THE INSTABILITY AND THE RESILIENCE OF AMERICAN BANKING (1946-1978)»**  
**(«Instabilità finanziaria e capacità di reazione delle banche americane»)**  
prof. Hyman P. Minsky - 8 febbraio 1979
- N. 17    **«INTRODUZIONE ALLO STUDIO DEL DIRITTO PENALE BANCARIO»**  
prof. Mario Romano - 4 aprile 1979

- N. 18      **«FRODI VALUTARIE E RESPONSABILITÀ PENALE DEI DIPENDENTI DEGLI ISTITUTI DI CREDITO»**  
prof. Federico Stella - 4/6 aprile 1979
- N. 19      **«EFFETTI DELL'INFLAZIONE SUI MERCATI FINANZIARI»**  
prof. Franco Modigliani - 18 settembre 1979
- N. 20      **«IL CONTROLLO INTERNO E L'ISPETTORATO GENERALE DELLE BANCHE FRANCESI»**  
Pierre Greder - novembre 1979
- N. 21      **«VERSO UN MERCATO EUROPEO DI VALORI MOBILIARI?»**  
Christopher Tugendhat - 25 gennaio 1980
- N. 22      **«CONSIDERAZIONI PER IL VERTICE ECONOMICO DI VENEZIA»**  
Richard N. Gardner - 12 febbraio 1980
- N. 23      **«LA RECENTE POLITICA DEL CREDITO E DEL CAMBIO DEGLI STATI UNITI»**  
prof. Frank Tamagna - 6 dicembre 1979
- N. 24      **«LA MONETA È IMPORTANTE?»**  
Paul Davidson - 31 marzo 1980
- N. 25      **«RIFLESSIONI SULLA POLITICA MONETARIA (1979-1980)»**  
prof. Giacomo Vaciago - 13 marzo 1980
- N. 26      **«IL CONTROLLO DELLE ISTITUZIONI CREDITIZIE NELLA NUOVA LEGGE BANCARIA BRITANNICA»**  
prof. J.R.S. Revell - 8 maggio 1980
- N. 27      **«PREVISIONI, STRUMENTI D'ANALISI E VINCOLI NELLA GESTIONE DELL'ATTIVITÀ BANCARIA»**  
dott. Ulpiano Quaranta - 13 marzo 1980
- N. 28      **«LE FUNZIONI ISPETTIVE NELLE BANCHE ITALIANE OGGI»**  
Carmine De Robbio - 5/9 maggio 1980
- N. 29      **«OPINIONI E COMPORTAMENTI DEGLI OPERATORI BANCARI: I RISULTATI DI UN SONDAGGIO»**  
Francesco Cesarini, Pier Domenico Gallo - maggio 1980
- N. 30      **«EFFETTI DELL'AUTOMAZIONE SUI PROCESSI OPERATIVI DECISIONALI DELLA BANCA D'ITALIA»**  
dott. Antonio Finocchiaro - 2 giugno 1980
- N. 31      **«ALCUNE OSSERVAZIONI SULLA FORMAZIONE DEI TASSI DI INTERESSE BANCARI»**  
dott. Lucio Rondelli - 28 gennaio 1981
- N. 32      **«L'INCIDENZA DELLA FUNZIONE MONETARIA E DEI SERVIZI BANCARI SULL'ECONOMIA DELLA BANCA»**  
prof. Tancredi Bianchi - 13 marzo 1981
- N. 33      **«I RIFLESSI SULLA GESTIONE E SULLA PROFESSIONE BANCARIA DEI DIVERSI STRUMENTI E DELLE NUOVE FORME DI INTERMEDIAZIONE FINANZIARIA»**  
Urbano Aletti, Francesco Cesarini, Franco Riccardi - aprile 1981

- N. 34      **«LA RIFORMA DEI TITOLI DI CREDITO IN SPAGNA»**  
Evelio Verdera y Tuells - 9 novembre 1981
- N. 35      **«GLI INTERVENTI DELLA BANCA CENTRALE SUL MERCATO MONETARIO»**  
dott. Bruno Bianchi - 2 dicembre 1981
- N. 36      **«IL RUOLO DELLA BANCA CENTRALE UNGHERESE NELL'ECONOMIA E NELL'INTERSCAMBIO CON L'ESTERO»**  
dott. Tamas Bacskai - 16 marzo 1982
- N. 37      **«L'INNOVAZIONE FINANZIARIA IN BANCA E FUORI BANCA»**  
Giuseppe Antonio Banfi, Pierandrea Dosi Delfini, Marcello Melani, Vincenzo Mosca, Giacomo Vaciago - febbraio 1982
- N. 38      **«BANCHE E ISTITUTI DI CREDITO SPECIALE: COMPLEMENTARIETÀ, CONCORRENZA O SOVRAPPOSIZIONE?»**  
Luigi Arcuti, Francesco Cesarini, Federico Pepe, Maurizio Sella, Ermanno Veronesi - febbraio 1982
- N. 39      **«LA FORMAZIONE E L'IMPIEGO DEL RISPARMIO: EFFETTI DELLA POLITICA MONETARIA E RIFLESSI SUI MERCATI»**  
Franco Cotula - febbraio 1982
- N. 40      **«GLI EFFETTI DELL'INTRODUZIONE DI SISTEMI ELETTRONICI DI TRASFERIMENTO DI FONDI SULLA POLITICA»**  
prof. J.R.S. Revell - 3 giugno 1982
- N. 41      **«ASPETTI ISTITUZIONALI ED OPERATIVI DEL MERCATO DEI BUONI ORDINARI DEL TESORO IN ITALIA»**  
Fiorenzo Di Pasquali - 9 febbraio 1982
- N. 42      **«ASPETTI FUNZIONALI E DI MERCATO DEGLI STRUMENTI DI RICAPITALIZZAZIONE DELLE BANCHE»**  
Francesco Cesarini - settembre 1982
- N. 43      **«ASPETTI ECONOMICI E TECNICI DEL CAPITALE PROPRIO DELLE BANCHE»**  
Marco Onado - settembre 1982
- N. 44      **«LA RICAPITALIZZAZIONE DELLE BANCHE PUBBLICHE»**  
Fabio Merusi - settembre 1982
- N. 45      **«I PRESTITI POSTERGATI NEL DIRITTO ITALIANO»**  
Gian Franco Campobasso - settembre 1982
- N. 46      **«TITOLI "ATIPICI" E LIBERTÀ DI EMISSIONE NELL'AMBITO DELLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE DELLA GRANDE IMPRESA »**  
Antonio Pavone La Rosa - settembre 1982
- N. 47      **«LA RICAPITALIZZAZIONE DELLE AZIENDE DI CREDITO (PROBLEMI E IPOTESI)»**  
Giuseppe B. Portale - settembre 1982
- N. 48      **«RICAPITALIZZAZIONE DELLE BANCHE»**  
Giovanni L. Pellizzi - settembre 1982
- N. 49      **«L'ABBANDONO DEGLI ESTREMISMI NELLA POLITICA MONETARIA»**  
Guido Carli - 20 gennaio 1983

- N. 50      **«INSEDIAMENTI BANCARI ED EFFICIENZA DEL SISTEMA CREDITIZIO»**  
Claudio Conigliani - 10 febbraio 1983
- N. 51      **«LO SVILUPPO DELL'ATTIVITÀ PARABANCARIA ED IL RUOLO DELLE BANCHE»**  
Giambattista Marchesini - 6 giugno 1983
- N. 52      **«IL PARABANCARIO E L'INNOVAZIONE FINANZIARIA ASPETTI GIURIDICI DELL'EMISSIONE DEI TITOLI ATIPICI »**  
Giovanni L. Pellizzi - 14 giugno 1983
- N. 53      **«L'ESPANSIONE TERRITORIALE NELLA STRATEGIA DELLE AZIENDE DI CREDITO»**  
Luigi Orombelli - 9 febbraio 1983
- N. 54      **«PRESENTAZIONE DEL VOLUME “STRATEGIA E ORGANIZZAZIONE NELLE AZIENDE DI CREDITO”: UNA METODOLOGIA PER L'AUTODIAGNOSI»**  
Lamberto Dini - 21 ottobre 1983
- N. 55      **«STRATEGIA E ORGANIZZAZIONE NELLE AZIENDE DI CREDITO: UNA METODOLOGIA PER L'AUTODIAGNOSI»**  
**Parte seconda.**  
F. Pepe, A. Balossino, G. Di Stefano - 21 ottobre 1983
- N. 56      **«COMPETTITIVITÀ INNOVAZIONE ED EFFICIENZA NEL SISTEMA FINANZIARIO ITALIANO»**  
Nerio Nesi - 13 febbraio 1984
- N. 57      **«STRUTTURA, OPERATORI ED EVOLUZIONE TECNICA DEL MERCATO DEI FONDI INTERBANCARI IN ITALIA (1979-1982)»**  
Arturo Patarnello - marzo 1984
- N. 58      **«LA TUTELA DEL RISPARMIO BANCARIO»**  
Tancredi Bianchi - aprile 1984
- N. 59      **«IL MERCATO FINANZIARIO DOPO LA LEGGE 216»**  
Guido Rossi - maggio 1984
- N. 60      **«BANCA E BORSA DI FRONTE AL PROBLEMA DELLA STRUTTURA FINANZIARIA DELLE IMPRESE»**  
U. Aletti, H. Bieler, F. Cesarini, L. Orombelli, G.M. Roveraro - giugno 1984
- N. 61      **«LINEAMENTI DEL TESSUTO INDUSTRIALE ITALIANO NEL SISTEMA DELLE STATISTICHE ISTAT»**  
Guido Rey - giugno 1984
- N. 62      **«SISTEMA CREDITIZIO E FINANZIAMENTO DELLA CASA: I RISULTATI DI UN'INDAGINE»**  
Maria Luisa Di Battista - agosto 1984
- N. 63      **«PROCESSI DI FORMAZIONE DEL REDDITO D'ESERCIZIO NELLE AZIENDE DI CREDITO E LORO VARIAZIONI»**  
Lucio Motta - ottobre 1984
- N. 64      **«GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ BANCARIA E EFFICIENZA DEL MERCATO MONETARIO»**  
B. Bianchi, P. Boaretto, R. Franceschini - novembre 1984

- N. 65      **«UN PROFILO PER UN SISTEMA»**  
Francesco Cingano - dicembre 1984
- N. 66      **«LA GARANZIA DEI DEPOSITI»**  
Giannino Parravicini - febbraio 1985
- N. 67      **«TEORIA E PRASSI DELLA VIGILANZA BANCARIA: ALCUNE RIFLESSIONI»**  
Edward P.M. Gardener - aprile 1985
- N. 68      **«GLI INTERVENTI SULLA STRUTTURA E SULL'OPERATIVITÀ DEL SISTEMA CREDITIZIO: PROBLEMI E PROSPETTIVE»**  
V. Pontolillo, E. Ugolini, F. Battini - aprile 1985
- N. 69      **«LA CONCORRENZA BANCARIA DOPO L'ACCANTONAMENTO DEL MASSIMALE»**  
G. Carosio, E. Ceccatelli, A. Ceola - maggio 1985
- N. 70      **«LE PARTECIPAZIONI DELLE GRANDI BANCHE TEDESCHE: ASPETTI QUANTITATIVI E DISCIPLINA PRUDENZIALE»**  
Rossella Locatelli - maggio 1985
- N. 71      **«STRUTTURA E COSTI DELL'ATTIVITÀ BANCARIA NEL MERCATO MOBILIARE E GESTIONE ACCENTRATA DEI TITOLI»**  
Ernesto Ugolini - giugno 1985
- N. 72      **«L'UTILIZZO DELLE ANALISI DI SETTORE NELL'ISTRUTTORIA DEI FIDI»**  
P. Brasca, A. Geremia, A. Martelli, P.L. Novello, C. Porcari - settembre 1985
- N. 73      **«CONCORRENZA E CONTROLLI NELLE OPINIONI DEL MANAGEMENT BANCARIO»**  
M.L. Di Battista, A. Patarnello - settembre 1985
- N. 74      **«L'INNOVAZIONE FINANZIARIA NEL SISTEMA CREDITIZIO»**  
E. Ceccatelli, V. Desario, L. Frey, S. Isgrò, G. Marchesini - febbraio 1986
- N. 75      **«L'INNOVAZIONE FINANZIARIA NEL MERCATO IMMOBILIARE»**  
G. Caprara, E. Fumagalli, P. Iovenitti, G. Lombardo, U. Verecondi Scortecci - febbraio 1986
- N. 76      **«NUOVI PROFILI DELL'ORDINAMENTO DEL MERCATO MOBILIARE E LA POSIZIONE DELLA CONSOB»**  
Franco Piga - febbraio 1986
- N. 77      **«GLI SVILUPPI E LE PROSPETTIVE DEL MERCATO AZIONARIO»**  
U. Aletti, M. Vitale - marzo 1986
- N. 78      **«DIMENSIONE, COMPOSIZIONE E COSTO DEL DEBITO PUBBLICO INTERNO DAL 1861 AL 1985»**  
F. Spinelli, S. Formentini - febbraio 1987
- N. 79      **«I BUONI (ORDINARI) DEL TESORO»**  
G.L. Calvi - febbraio 1987
- N. 80      **«TENDENZE DI MEDIO PERIODO NEI MERCATI DEL CREDITO»**  
P.D. Gallo, S. Molinari, O. Salamone - aprile 1987
- N. 81      **«LE RISPOSTE DELL'INDUSTRIA BANCARIA AI CAMBIAMENTI»**  
T. Bianchi, A. Cova - aprile 1987

- N. 82      **«LA GESTIONE DEL PASSIVO E I NUOVI SERVIZI BANCARI»**  
P. Forti, S. De Bernardis - maggio 1987
- N. 83      **«ASPETTI EVOLUTIVI DELLA GESTIONE DELLE AZIENDE DI CREDITO E I SUOI RIFLESSI SUL BILANCIO D'ESERCIZIO»**  
F. Gianani - maggio 1987
- N. 84      **«LE CARATTERISTICHE E GLI EFFETTI SULLA GESTIONE BANCARIA DEI RISCHI CONNESSI ALLE "OFF BALANCE SHEET TRANSACTIONS"»**  
M. Oriani - giugno 1987
- N. 85      **«GLI INTERMEDIARI DI BORSA: PROSPETTIVE A CONFRONTO»**  
F. Cesarini, P. Marchetti, M.T. Tebaldi - luglio 1987
- N. 86      **«GLI EFFETTI DELLE PRIVATIZZAZIONI SUL SISTEMA FINANZIARIO BRITANNICO»**  
P. Fandella - febbraio 1988
- N. 87      **«STRUTTURA E PROSPETTIVE DEI GRUPPI BANCARI IN ITALIA»**  
G. Schena - febbraio 1988
- N. 88      **«L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO»**  
G. Zandano, T. Bianchi, W.G. Verhoeven, F. Pepe - maggio 1988
- N. 89      **«IL SISTEMA BANCARIO ITALIANO NELLA PROSPETTIVA DEL 1992»**  
E. Filippi, M. Sella, G. Frigeri - maggio 1988
- N. 90      **«RIFLESSI SULLA GESTIONE BANCARIA DELL'EVOLUZIONE DEL MERCATO MOBILIARE»**  
U. Aletti, C. Faissola, E. Monti - giugno 1988
- N. 91      **«BANCHE E ATTIVITÀ DI INTERMEDIAZIONE SUL MERCATO AZIONARIO: I RISULTATI DI UN SONDAGGIO»**  
F. Cesarini - giugno 1988
- N. 92      **«IL MERCATO DEI TITOLI DI STATO»**  
V. Brocci, A. Tucci - ottobre 1988
- N. 93      **«LA REDDITIVITÀ DELLE AZIENDE DI CREDITO NELLA PROSPETTIVA DI EVOLUZIONE STRUTTURALE DEL SISTEMA»**  
T. Bianchi, F. Bizzocchi, G. Carducci - giugno 1989
- N. 94      **«UN SISTEMA ESPERTO PER LA GESTIONE DELLA TESORERIA»**  
M. De Marco, G. Grassano, S. De Bernardis, F. Gardin, C. Rossignoli, I. Zaniboni, H. Taylor, G. Trotta - luglio 1989
- N. 95      **«POSIZIONE COSTITUZIONALE E FUNZIONI AMMINISTRATIVE DEL C.I.C.R. NELL'AMBITO DELL'ORDINAMENTO DEL CREDITO»**  
E. Balboni, G. Massoli - luglio 1989
- N. 96      **«LINEE EVOLUTIVE NELL'ORGANIZZAZIONE BANCARIA»**  
A. Balossino - gennaio 1990
- N. 97      **«ASPETTI TECNICI DELLA POLITICA DI IMPIEGO»**  
T. Bianchi, P. Bongianino, A. Finotti, L. Sibani, G. Osculati - maggio 1990
- N. 98      **«TENDENZE EVOLUTIVE DELLA POLITICA DI RACCOLTA»**  
C. Faissola, E. Veronesi, M. Nonni - maggio 1990



- N. 99      **«LA BANCA E L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA DEI PAGAMENTI»**  
L. Rondelli, M. Sella - maggio 1990
- N. 100     **«I PROSPETTI DI RICLASSIFICAZIONE E DI DETTAGLIO NELLA DOCUMENTAZIONE INTEGRATIVA DEI BILANCI BANCARI, I RISULTATI DI UN'INDAGINE»**  
P. Benigno - giugno 1990
- N. 101     **«SISTEMA DEI PAGAMENTI, PRODOTTI BANCARI E RETI TELEMATICHE, ASPETTI TECNOLOGICI, REALIZZATIVI, DI SICUREZZA E GIURIDICI» I PARTE**  
A. Tarola, D. Qualeatti, P. Di Blasi, P. Salamone - settembre 1990
- N. 102     **«SISTEMA DEI PAGAMENTI, PRODOTTI BANCARI E RETI TELEMATICHE, ASPETTI TECNOLOGICI, REALIZZATIVI, DI SICUREZZA E GIURIDICI» II PARTE**  
A. Pincherle, C. Rossignoli, R. Virtuani, M. Atzeni - settembre 1990
- N. 103     **«L'ASSET & LIABILITY MANAGEMENT STRATEGICO NELLE BANCHE ITALIANE»**  
M. Carrara - novembre 1990
- N. 104     **«EQUILIBRI REDDITUALI E FINANZIARI E PROBLEMI DELLA CONCORRENZA NEL MERCATO BANCARIO EUROPEO: VALUTAZIONI DI SINTESI»**  
F. Cesarini, M.L. Di Battista, V. Conti, A. Patarnello, R. Locatelli - dicembre 1990
- N. 105     **«EQUILIBRI REDDITUALI E FINANZIARI E PROBLEMI DELLA CONCORRENZA NEL MERCATO BANCARIO EUROPEO»**  
T. Bianchi, M. Nonni - gennaio 1991
- N. 106     **«I RIFLESSI DELLA RECENTE LEGISLAZIONE SULLA STRUTTURA E SUL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA FINANZIARIO ITALIANO»**  
F. Cesarini, T. Bianchi, G. Trombi - aprile 1991
- N. 107     **«SVILUPPO DEI MERCATI E GESTIONE BANCARIA»**  
L. Rondelli, M. Mauro, G. Vaciago - maggio 1991
- N. 108     **«I RIFLESSI DELLA RECENTE LEGISLAZIONE SULLA STRUTTURA E SUL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA FINANZIARIO ITALIANO»**  
P.D. Gallo, P. Baratta, P. Gnes - giugno 1991
- N. 109     **«TRASPARENZA E COMPARABILITÀ DEL BILANCIO D'ESERCIZIO DELLE AZIENDE DI CREDITO»**  
P. Golia, A. Marchesi - novembre 1991
- N. 110     **«GESTIONE DEL DEBITO PUBBLICO E PRIVATIZZAZIONI»**  
T. Bianchi - novembre 1991
- N. 111     **«IL SISTEMA INFORMATIVO DI MARKETING "MINIMALE"»**  
A.A. Astolfi, G. Brioschi, F. Di Tizio, P. Rigamonti, A. Variati - novembre 1991
- N. 112     **«IL CREDITO DI ULTIMA ISTANZA»**  
Carlo Azeglio Ciampi - febbraio 1992
- N. 113     **«PROSPETTIVE E SVILUPPO DEI MERCATI FINANZIARI»**  
P. Marchetti, B. Bianchi, U. Aletti, L. Rondelli, S. Lo Faso - aprile 1992
- N. 114     **«PROFITABILITÀ E RISCHI DELL'INTERMEDIAZIONE CREDITIZIA»**  
C. Salvatori, L. Arcuti, A. Molendi, G. Mazzaello, G. Ferretti, C. Tresoldi - aprile 1992

- N. 115 **«PROFITABILITÀ E RISCHI DELL'INTERMEDIAZIONE CREDITIZIA»**  
F. Cesarini, T. Bianchi, F. Passacantando, V. Conti - aprile 1992
- N. 116 **«L'ATTUALE SITUAZIONE DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI NON BANCARI SOTTO IL PROFILO DELLE COMUNICAZIONI DELLA VIGILANZA E DELLA TRASPARENZA»**  
M. Cardillo - settembre 1992
- N. 117 **«LE PROSPETTIVE DELLA BANCA SPAGNOLA VERSO L'INTEGRAZIONE FINANZIARIA IN EUROPA»**  
J. Quesada - settembre 1992
- N. 118 **«INSIDER TRADING: CONSIDERAZIONI E PERPLESSITÀ»**  
A. Mignoli - ottobre 1992
- N. 119 **«LE PROSPETTIVE DEL SISTEMA BANCARIO SPAGNOLO NELL'ATTUALE CONGIUNTURA EUROPEA»**  
F. Perez, E. Coletti, F. Kerbaker, A. Pironti - febbraio 1993
- N. 120 **«I CANALI DI DISTRIBUZIONE DEGLI ISTITUTI DI CREDITO SPECIALE»**  
P.D. Gallo, D. Conti, M. Corradi, F. Del Nero - marzo 1993
- N. 121 **«IL COSTO DEL LAVORO NELLE AZIENDE DI CREDITO»**  
T. Bianchi, C. Faissola, G. Trombi, L. Dini - aprile 1993
- N. 122 **«I RAPPORTI TRA BANCA E IMPRESA»**  
F. Frasca, F. Cesarini, G. Cirila, L. Rondelli - aprile 1993
- N. 123 **«IL TRATTAMENTO FISCALE DEI RISCHI SU CREDITI»**  
F. Gallo - gennaio 1994
- N. 124 **«PER UNA CREDIBILE INFORMAZIONE SOCIETARIA»**  
ovvero: L'ETICA DELL'INFORMAZIONE AZIENDALE  
T. Bianchi, E. Berlanda, R. Tronchetti Provera, A. Zappi - marzo 1994
- N. 125 **«LA SITUAZIONE CONGIUNTURALE E LE PROSPETTIVE»**  
M. Venturino - marzo 1994
- N. 126 **«IL COMPORTAMENTO DELLE BANCHE NEI MERCATI LOCALI»**  
L. Gentilini, G. Testoni, M. Näef - maggio 1994
- N. 127 **«LA PRASSI DEI FIDI MULTIPLI E L'EVOLUZIONE DEL RAPPORTO BANCA-IMPRESA»**  
P. Marullo Reedtz, A. Ceola, A. Geremia, C. Scarenzio - maggio 1994
- N. 128 **«COMPORAMENTI DELLE BANCHE, MODIFICHE ISTITUZIONALI ED EVOLUZIONI DEL MERCATO MOBILIARE»**  
T. Bianchi, A. Ventura, E.G. Bruno, B. Bianchi, V. Desario - maggio 1994
- N. 129 **«ALCUNE RIFLESSIONI IN TEMA DI "RACCOLTA INDIRETTA" DELLE BANCHE»**  
M. Oriani - maggio 1994
- N. 130 **«RISCHIO DI CREDITO E RISCHIO DI MERCATO NELLA GESTIONE BANCARIA»**  
V. Conti, M. Silvani, G. Carosio - novembre 1994
- N. 131 **«PROSPETTIVE DI RIORDINO DELLA REGOLAMENTAZIONE CONSOB - BANCA D'ITALIA»**  
C. Capuzzo, F. Forghieri, L. Gardelli, R. Tedeschi, M. Venturino - novembre 1994

- N. 132      **«LA BANCA COME OPERATRICE SUI MERCATI MOBILIARI »**  
F. Cesarini, M. Anolli, A. Ventura, U. Aletti - novembre 1994
- N. 133      **«DAL MERCATO DEGLI INTERESSI AGLI INTERESSI DEL MERCATO»**  
D. Usellini, P. Pasini, G. Vigorelli, L. Abete, E. Berlanda, P. Gnes, A. Ventura, J.G. De Wael, G. Pagliarini - aprile 1995
- N. 134      **«LA RIPRESA CICLICA E L'ATTIVITÀ BANCARIA»**  
P. Ranci, M.L. Di Battista, C. Caletti, M. Fazzini, - maggio 1995
- N. 135      **«LA PRESENZA DELLE BANCHE NEI MERCATI»**  
T. Bianchi, A. Papa, E. Paolillo, V. Desario - maggio 1995
- N. 136      **«REDDITIVITÀ DELLE BANCHE, REMUNERAZIONE DEL CAPITALE E RICORSO AL MERCATO»**  
V. Conti, B. Bianchi, M. Venturi, C. Faissola - maggio 1995
- N. 137      **«TENDENZE NELLA REDDITIVITÀ E PRODUTTIVITÀ BANCARIA»**  
F. Passacantando, M. Nonni, F. Pepe, L.G. Attanasio, G. Frigeri - maggio 1995
- N. 138      **«L'APPLICAZIONE DEL RATING AL SETTORE BANCARIO: PROBLEMI E PROSPETTIVE»**  
Laura Nieri - gennaio 1996
- N. 139      **«IL RATING: UN'OPPORTUNITÀ PER LE BANCHE ITALIANE»**  
E. Monti, A. Esmanech, A. Tamagnini - gennaio 1996
- N. 140      **«L'UNIONE ECONOMICA E MONETARIA: I CRITERI DI RIFERIMENTO E LE REGOLE DI CONVERGENZA»**  
Rainer Masera - febbraio 1996
- N. 141      **«IMPRESA, COMUNICAZIONE FINANZIARIA, COMPETITIVITÀ: IL QUADRO ITALIANO TRA REGOLE E OPPORTUNITÀ»**  
E. Presutti, G. Vigorelli, F. Cesarini, I. Cipolletta, M. Onado, A. Bombassei, P. Pasini - marzo 1996
- N. 142      **«LE BANCHE E LO SVILUPPO DEI MERCATI»**  
L. Rondelli, C. Santini - marzo 1996
- N. 143      **«GLI ASPETTI NEVRALGICI DEI PROCESSI DI RAZIONALIZZAZIONE DELLA GESTIONE DELLA BANCA»**  
M.L. Di Battista, M. Sella, P. Marullo Reedtz, L. Arcuti - maggio 1996
- N. 144      **«I PROBLEMI DELLA PROFESSIONE BANCARIA»**  
V. Desario, T. Bianchi - maggio 1996
- N. 145      **«LA GESTIONE DELLA RACCOLTA BANCARIA»**  
A. Nottola - giugno 1996
- N. 146      **«INTERMEDIAZIONE BANCARIA E FINANZA D'IMPRESA NELLA PROSPETTIVA DELL'INTEGRAZIONE EUROPEA»**  
C. Scognamiglio, G. Palladino, G. Zadra, E. G. Bruno, A. Falck, G. Grassano, G. Zucchi - febbraio 1997
- N. 147      **«COMUNICAZIONE FINANZIARIA E SVILUPPO DELLE IMPRESE: LE PROSPETTIVE»**  
G. Vigorelli, M. Miccio, B. Boschetto, S. Bragantini, P. Gnes, E. Presutti, T. Bianchi, P. Pasini - febbraio 1997

- N. 148 **«LA TASSAZIONE DELL'ATTIVITÀ BANCARIA E DEGLI STRUMENTI FINANZIARI»**  
F. Caleffi, G. Zadra, E.G. Bruno - maggio 1997
- N. 149 **«L'UNIONE MONETARIA E GLI ADEMPIMENTI ORGANIZZATIVI»**  
T. Bianchi, M. Sarcinelli, A. Iozzo - maggio 1997
- N. 150 **«FATTORI DETERMINANTI DEL RISULTATO ECONOMICO DELLE BANCHE NEL 1996»**  
N. Oggiano, G. Grassano - giugno 1997
- N. 151 **«LE IMPLICAZIONI PER LE BANCHE ITALIANE DELL'AVVIO DELL'UNIONE MONETARIA»**  
F. Cesarini, I. Angeloni, A. Generale, R. Tedeschi - settembre 1997
- N. 152 **«PROFILI DI REDDITIVITÀ BANCARIA IN EUROPA: ALLA RICERCA DEL MODELLO VINCENTE NELLA PROSPETTIVA DELL'UNIONE MONETARIA EUROPEA»**  
V. Conti, M. Ossana, M. Senati - settembre 1997
- N. 153 **«STRUMENTI E SOLUZIONI ORGANIZZATIVE PER LA GESTIONE DEL RISCHIO DI CREDITO»**  
R. Barontini, P. Gualtieri, A. Patarnello, F. Russello - gennaio 1998
- N. 154 **«IMPRESE, MERCATO DEI CAPITALI E COMUNICAZIONE FINANZIARIA»**  
B. Benedini, G. Vigorelli, A. Albertini, T. Bianchi, M. Miccio, G. Fossa, P. Pasini - febbraio 1998
- N. 155 **«L'OFFERTA DI SERVIZI DI CONSULENZA ALLE IMPRESE»**  
F. Arpe, C. Costamagna, C. Porcari - aprile 1998
- N. 156 **«TENDENZE NELL'OFFERTA DI SERVIZI DI GESTIONE DEL RISPARMIO»**  
F. Cesarini, I. Angeloni, E.G. Bruno - G. Testoni - maggio 1998
- N. 157 **«LE BANCHE ITALIANE E LA PREPARAZIONE ALL'UNIONE MONETARIA»**  
T. Bianchi, P. Campaioli, V. Conti, V. De Bustis, V. Consoli, A. Valdembrì, G. Zadra - maggio 1998
- N. 158 **«LA RIFORMA DELLA TASSAZIONE DEI REDDITI DELLE ATTIVITÀ FINANZIARIE: RIFLESSI SUGLI INTERMEDIARI»**  
M. F. Ambrosiano - giugno 1998
- N. 159 **«LA SITUAZIONE CONGIUNTURALE REALE E MONETARIA E I CONTI ECONOMICI DELLE BANCHE»**  
G. Vaciago, G. Morcaldo, I. Cipolletta, M.L. Di Battista, C. Faissola - giugno 1998
- N. 160 **«L'AREA DELL'EURO: ASPETTI STRUTTURALI E RAPPORTI CON LE PRINCIPALI AREE VALUTARIE»**  
G. Vigorelli - I. Visco - G. Bishop - B. Eichengreen - agosto 1998
- N. 161 **«I MERCATI FINANZIARI IN EURO E L'OPERATIVITÀ DELLE BANCHE ITALIANE»**  
R. Barbieri - L. Rondelli - G. Vaciago - agosto 1998
- N. 162 **«LE STRATEGIE DEI PRINCIPALI SISTEMI BANCARI EUROPEI NELLA PROSPETTIVA DELLA MONETA UNICA»**  
J.P. Abraham - J.R. Inciarte - U. Schroeder - settembre 1998

- N. 163 **«L'APPLICAZIONE DELLE REGOLE DELLA CONCORRENZA ALLE IMPRESE BANCARIE NELL'ESPERIENZA EUROPEA E NELL'ESPERIENZA ITALIANA PARTE I - LE INTESE»**  
F. Turati - novembre 1998
- N. 164 **«I RIFLESSI DEL TESTO UNICO DELLA FINANZA SULL'ATTIVITÀ DELLE BANCHE: PROFILI ECONOMICI E DI VIGILANZA»**  
F. Taranto, M. Onado - novembre 1998
- N. 165 **«BILANCIO E COMUNICAZIONI SOCIALI: LE NUOVE REGOLE A CONFRONTO CON L'EUROPA»**  
G. Vigorelli - M. Miccio - B. Benedini - M. Sella - L. Martino - P. Gnes - S. Preda - D. Bracco - P. Pasini - febbraio 1999
- N. 166 **«NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI PER LE BANCHE E PER I MERCATI»**  
V. Desario - marzo 1999
- N. 167 **«L'ATTUAZIONE DELLA POLITICA MONETARIA NELLA TERZA FASE DELL'UNIONE MONETARIA»**  
T. Bianchi - C. Santini - E. Paolillo - A. Varisco - aprile 1999
- N. 168 **«INCENTIVI PER IL PERSONALE E PIANI DI STOCK OPTION NELLE BANCHE»**  
P. Gualtieri - R. Locatelli - M. Cozzolini - G. Spadafora - marzo 1999
- N. 169 **«IL RUOLO DELLA PIAZZA FINANZIARIA ITALIANA NEL CONTESTO EURO»**  
R. Pinza - M. Sella - A. Ventura - maggio 1999
- N. 170 **«LE CONCENTRAZIONI BANCARIE: ASPETTI ORGANIZZATIVI E DI VIGILANZA»**  
A. Profumo - C. Salvatori - F. Frasca - giugno 1999
- N. 171 **«LE CONCENTRAZIONI BANCARIE: ASPETTI ECONOMICO-TECNICI»**  
F. Cesarini - F. Panetta - F. Bizzocchi - C. Piazza Spessa - gennaio 2000
- N. 172 **«IL BUON GOVERNO SOCIETARIO: AUTOREGOLAMENTAZIONI, COMUNICAZIONI»**  
G. Vigorelli - B. Benedini - M. Miccio - A. Desiata - P. Gnes - M. Sella - S. Preda - P. Fassino - P. Pasini - marzo 2000
- N. 173 **«INVESTIMENTI FISSI E GESTIONE DEL PATRIMONIO DELLE BANCHE»**  
P. Gualtieri - G. Scorza - G. Rosnati - P. Gavazzi - marzo 2000
- N. 174 **«LA CONCENTRAZIONE SUL MERCATO DEGLI SCAMBI DI AZIONI: I PROBLEMI APERTI E L'OPINIONE DEGLI OPERATORI»**  
A. Banfi - M. Calzolari - F. Chiappetta - G. Ferrarini R. Hamau - G. Makula - G. Verzelli - maggio 2000
- N. 175 **«L'OFFERTA DI CREDITO E DI SERVIZI FINANZIARI ALLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE»**  
C. Faissola - M. Bianconi - maggio 2000
- N. 176 **«IL MERCATO DEI SERVIZI DI GESTIONE PROFESSIONALE DEL RISPARMIO: ASPETTI DOMESTICI E INTERNAZIONALI»**  
T. Bianchi - L. Rondelli - A. Ferrari - B. Bianchi - maggio 2000
- N. 177 **«IL RATING INTERNO E LA GESTIONE DEI RISCHI BANCARI NEI GRUPPI CREDITIZI»**  
R. Masera - giugno 2000

- N. 178 **«STRUMENTI DI FINANZIAMENTO DIRETTO, CARTOLARIZZAZIONE DEI CREDITI E SVILUPPO DELL'ATTIVITÀ DI IMPIEGO»**  
A. Patarnello - V. Conti - M. Maccarinelli - P.D. Gallo - giugno 2000
- N. 179 **«TENDENZE DELLA DOMANDA E DELL'OFFERTA DI CREDITO BANCARIO»**  
D. Gronchi - L. Sibani - luglio 2000
- N. 180 **«MISURAZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO DI CREDITO»**  
C. Santini - G. Carosio - P. Marullo Reedtz - luglio 2000
- N. 181 **«LE COMPONENTI DEL RENDIMENTO DEI PORTAFOGLI GESTITI. UN'APPLICAZIONE DELLA *PERFORMANCE ATTRIBUTION* AI FONDI BILANCIATI DI DIRITTO ITALIANO»**  
G. Petrella - febbraio 2001
- N. 182 **«I BENEFICI DI CREAZIONE DI VALORE NELL'ACCESSO DELLE BANCHE AI MERCATI ORGANIZZATI»**  
A. Nagel - maggio 2001
- N. 183 **«LA DIFFUSIONE DELLE TECNOLOGIE INFORMATICHE: IMPLICAZIONI PER GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI DEGLI INTERMEDIARI E DEI MERCATI»**  
V. Pontolillo - A. Tantazzi - T. Cartone - maggio 2001
- N. 184 **«LA REDDITIVITÀ DELLE BANCHE E DEI GRUPPI BANCARI ITALIANI»**  
G. Pirovano - F. Pepe - giugno 2001
- N. 185 **«LA CONCORRENZA NELL'OFFERTA DI SERVIZI FINANZIARI: MERCATI, BANCHE E ALTRI OPERATORI»**  
T. Bianchi - F. Panetta - M. Calzolari - luglio 2001
- N. 186 **«L'OFFERTA DI SERVIZI FINANZIARI DA PARTE DI OPERATORI ESTERNI AL SETTORE BANCARIO»**  
A. Banfi - C. Passera - G. Cappelletti - luglio 2001
- N. 187 **«LA NUOVA NORMATIVA INTERNAZIONALE SUI REQUISITI PATRIMONIALI»**  
G. Carosio - P. Marullo Reedtz - M. Venturino - luglio 2001
- N. 188 **«VERSO UNA NUOVA BRETTON WOODS: UN PROGETTO PER USCIRE DALLA CRISI FINANZIARIA INTERNAZIONALE»**  
L. H. Larouche - settembre 2001
- N. 189 **«L'IMPATTO DEL DIRITTO COMUNITARIO SULL'E-BANKING»**  
S. Scotti Camuzzi - ottobre 2001
- N. 190 **«LA CONGIUNTURA REALE E MONETARIA IN ITALIA E NELL'AREA DELL'EURO E LE PROSPETTIVE DEI BILANCI BANCARI»**  
S. Rossi - G. Morcaldo - G. Vaciago - gennaio 2002
- N. 191 **«REPUTAZIONE E DEONTOLOGIA PROFESSIONALE DELLE BANCHE NEI RAPPORTI CON LA CLIENTELA NEL CONTESTO DELLA NEW ECONOMY»**  
C. Santini - B. Bianchi - A. Finocchiaro - febbraio 2002

- N. 192      **«GLI EFFETTI DELLE COMMISSIONI D'INCENTIVO  
SULLE PERFORMANCE DEI FONDI COMUNI»**  
E. J. Elton - M. J. Gruber - C. R. Blake - febbraio 2002
- N. 193      **«IL RISCHIO OPERATIVO»**  
R. Locatelli - E. Magistretti - P. Scalerandi - G. Carosio - marzo 2002
- N. 194      **«LE CRISI FINANZIARIE INTERNAZIONALI: RISCHIO PAESE ED EFFETTI  
SULLE BANCHE ITALIANE»**  
M. Lossani - P. Marullo Reedtz - L. Benassi - giugno 2002
- N. 195      **«LA CONGIUNTURA REALE E MONETARIA  
ITALIANA E INTERNAZIONALE»**  
G. Morcaldo - S. Rossi - G. Vaciago - giugno 2002
- N. 196      **«CAPITALE E RISCHIO: RECENTI TENDENZE E PROSPETTIVE NELLA  
PATRIMONIALIZZAZIONE DELLE BANCHE ITALIANE»**  
R. Masera - R. Maino - luglio 2002
- N. 197      **«LA REGOLAMENTAZIONE NEI RAPPORTI CON LA CLIENTELA DEI  
SERVIZI DI INVESTIMENTO»**  
G. D'Agostino - A. Iuliucci - luglio 2002
- N. 198      **«I RIFLESSI DEL CICLO ECONOMICO SULL'ATTIVITÀ BANCARIA»**  
F. Panetta - V. De Bustis - F. Innocenzi - luglio 2002
- N. 199      **«LA GESTIONE DEL PATRIMONIO DELLE BANCHE»**  
E. Paolillo - C. Costamagna - S. Theodore - luglio 2002
- N. 200      **«I CAMBIAMENTI NELLA REGOLAMENTAZIONE SUI REQUISITI  
PATRIMONIALI E NEGLI ASSETTI PROPRIETARI DELLE BANCHE»**  
T. Bianchi - G. Carosio - F.M. Frasca - S. Cassese - luglio 2002
- N. 201      **“L'EVOLUZIONE DEI MODELLI ORGANIZZATIVI: IMPLICAZIONI PER  
L'EFFICIENZA E LA REDDITIVITA' DEI GRUPPI BANCARI”**  
G. Fiorani - A. Profumo - M. Gasco - P. Gualtieri - P. Gavazzi - luglio 2002
- N. 202      **“PROBLEMATICHE DELL'ATTIVITÀ BANCARIA E FINANZIARIA IN ITALIA”**  
V. Desario - aprile 2003
- N. 203      **“I RIFLESSI DEL CICLO ECONOMICO SULL'ATTIVITÀ DELLE BANCHE:  
ASPETTI GENERALI E QUALITÀ DEL CREDITO”**  
T. Bianchi - F. Cesarini - D. Croff - maggio 2003

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria dell'Associazione - tel. 02/62.755.252





Finito di stampare Maggio 2003