

Associazione  
per lo Sviluppo  
degli Studi di  
Banca e Borsa



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

M. MORELLI - F. VIOLA

## **“IL QUADRO ECONOMICO DI RIFERIMENTO E LA REDDITIVITÀ DELLE BANCHE”**

Interventi tenuti nell'ambito del seminario su:  
***“Nuovi scenari per il sistema bancario tra cambiamenti macroeconomici e  
innovazioni normative”***  
S. Marco - Perugia, 24 Marzo 2006

QUADERNO N. 228

Associazione  
per lo Sviluppo  
degli Studi di  
Banca e Borsa



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

M. MORELLI - F. VIOLA

## **“IL QUADRO ECONOMICO DI RIFERIMENTO E LA REDDITIVITÀ DELLE BANCHE”**

Interventi tenuti nell’ambito del seminario su:  
**“Nuovi scenari per il sistema bancario tra cambiamenti macroeconomici e  
innovazioni normative”**  
S. Marco - Perugia, 24 Marzo 2006

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

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria  
dell’Associazione - tel. 02/62.755.252 - E-mail: [assbb@bpci.it](mailto:assbb@bpci.it)  
sito web: [assbb.it](http://assbb.it)

**Dott. Marco MORELLI,**

Amministratore Delegato Mps Finance Banca Mobiliare Spa e Mps Banca per l'Impresa Spa

## **Evoluzione dei tassi di interesse e rischiosità dei bilanci bancari**

Negli ultimi anni è aumentata l'attenzione posta dalle banche e dalle autorità di vigilanza sul tema del monitoraggio e della gestione del rischio di tasso di interesse. A tal proposito il punto di riferimento in tema di vigilanza è rappresentato dai nuovi accordi di Basilea (c.d. Basilea 2), il cui contenuto finale (*International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*) è stato reso pubblico il 26 giugno del 2004 con completa applicazione prevista entro la fine del 2007. Nell'ambito del tema della vigilanza sul sistema bancario internazionale ed al fine di supportare l'implementazione di Basilea 2, il **Comitato di Basilea** incaricato della "*Banking Supervision*" nel luglio 2004 ha pubblicato un documento contenente le indicazioni sui "*Principles for the Management and Supervision of Interest Rate Risk*", che rappresenta pertanto il punto di riferimento principale per inquadrare il tema in esame.

L'andamento dei tassi di interesse rappresenta un fattore di rischio tipicamente e strutturalmente presente nella normale attività di una banca.

Le tipiche **fonti di rischio, di tasso di interesse (RTI)** sono le seguenti:

- **Repricing Risk**: si tratta del rischio collegato al disallineamento nelle scadenze e nel *timing* di ridefinizione del tasso di interesse con riferimento alle attività, alle passività ed alle poste fuori bilancio. Tali *mismatching* rappresentano un fattore strutturale per l'attività di una banca dal momento che tipicamente gli impieghi a lungo termine sono finanziati in parte da depositi, ossia da passività a breve termine. Si comprende pertanto come possono tramutarsi in fattori di rischio di rilievo in presenza

di ampie e rapide fluttuazioni dei tassi. In particolare le banche, che presentano un livello di *duration* dell'attivo sensibilmente superiore a quello del passivo, sono definite "*liability sensitive*" e tipicamente sono esposte al rischio di marcato impatto negativo sul conto economico nel caso di bruschi e forti rialzi dei tassi.

- **Yield curve risk**: si tratta di un fattore in parte collegato al punto precedente, facente riferimento al rischio che una modifica della pendenza della curva dei tassi di interesse possa produrre effetti eterogenei sulle attività e sulle passività. Ad esempio, l'appiattimento della curva dei tassi può incidere considerevolmente in negativo sulla profittabilità di banche che presentano un elevato livello degli impieghi a medio lungo termine finanziati con depositi a breve termine.
- **Basis risk**: rischio derivante dalla imperfetta correlazione tra strumenti facenti riferimento ad indici su tassi relativi a diversi mercati di riferimento, a parità di scadenza. E' questo ad esempio il caso di prestiti erogati da una banca basati su titoli a breve termine (ad esempio i *bills* governativi) finanziati con depositi basati su tassi Libor aventi pari scadenza. Il rischio in questo caso risiede nell'andamento dello spread tra i due indici sui tassi. Un'altra tipica fonte di *basis risk* deriva dalle coperture del rischio di tasso di interesse con strumenti derivati, collegata alle possibili fluttuazioni dello *spread* tra prezzo del cash e del derivato di copertura.
- **Optionality**: rischio collegato alle opzioni su tassi incorporate (*embedded options*) in attività, passività e poste fuori bilancio di una banca. Un esempio ricorrente (soprattutto nel caso statunitense) è l'opzione di rimborso anticipato concessa a sottoscrittori di mutui residenziali.

Se quelle elencate sono le principali fonti di RTI, la valu-

tazione di tale rischio viene in genere effettuata sotto due differenti approcci complementari:

- **Earnings perspective**: in questo caso si fa riferimento all'impatto sulla redditività di una banca (tipicamente misurata dal margine di interesse netto) derivante da fluttuazioni dei tassi di interesse. In tale contesto si tiene anche conto dell'eventuale impatto sul margine di intermediazione, alla luce dell'entità della possibile correlazione positiva tra quest'ultimo indicatore e l'andamento dei tassi.
- **Economic value perspective**: tale approccio si focalizza sull'impatto che le fluttuazioni dei tassi nei diversi scenari hanno sul valore attuale dei *cash flows* netti attesi o più in generale sul valore economico delle attività, delle passività e delle poste fuori bilancio presenti nel bilancio di una banca. Il valore economico di una banca può infatti essere visto come somma algebrica del valore attuale dei flussi di cassa attesi su : attività - passività + poste fuori bilancio.

La **misura dell'esposizione al RTI** può essere effettuata avvalendosi di diverse metodologie. Tra le prime ad essere utilizzate (e tuttora ampiamente in uso tra le banche) figura quella denominata ***Gap analysis***. In tal caso le attività, passività e le poste fuori bilancio vengono distribuite all'interno di bande temporali (c.d. *time bands*) definite in base alla loro scadenza (nel caso di poste di bilancio a tasso fisso) o del tempo rimanente per il prossimo *repricing* (nel caso di poste a tasso variabile). Successivamente, all'interno delle singole bande, viene calcolata la differenza tra passività ed attività. Alla differenza risultante (c.d. *gap*) viene applicata la variazione attesa dei tassi per valutarne l'impatto sul margine di interesse. Nel caso di *gap* negativo (o anche detto *liability-sensitive*) il margine di interesse registra un ridimensionamento nell'ipotesi di rialzo dei tassi di mercato. Un affinamento di tale approccio contempla la ponderazione delle diverse *time bands* con pesi pari alla ***duration media*** di ciascuna banda, calcolata tenendo conto della *duration* delle

attività e passività ricomprese all'interno della banda stessa. Con riferimento alla tipologia di shock dei tassi ipotizzata, le simulazioni possono essere **di tipo statico o dinamico**. Nel primo caso si tratta in genere di ipotesi basate su movimenti paralleli della curva dei tassi. Nel caso invece di simulazioni dinamiche, le assunzioni sono più articolate sia con riferimento alle movimentazioni attese dei tassi (ad esempio movimenti non paralleli della curva) sia relativamente alla reazione ipotizzata della banca di fronte alla movimentazione dei tassi (ad esempio eventuali *lag* temporali di adeguamento del passivo rispetto all'attivo) e della clientela (ad esempio assunzioni in merito all'eventuale variazione dei depositi a vista).

Con riferimento ai **principi** richiamati dal citato documento del Comitato di Basilea sulla supervisione bancaria, essi possono essere raggruppati in quattro categorie:

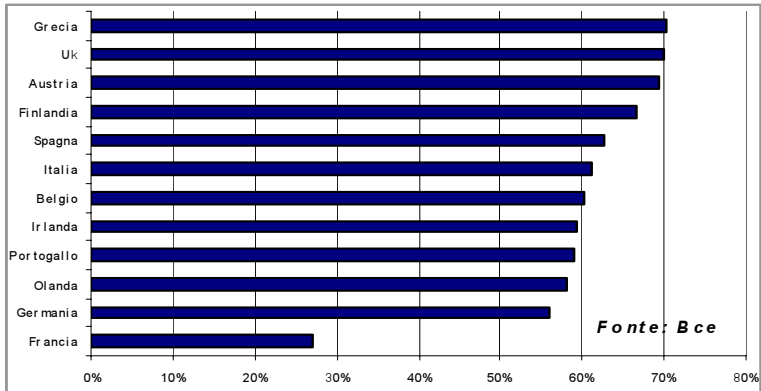
- supervisione del management: il CdA deve approvare le strategie e le politiche di gestione del RTI ed inoltre deve assicurarsi che il senior management effettivamente monitori, controlli e comunichi i risultati di tali controlli sul RTI. Inoltre le banche devono adoperarsi per consentire che i *risk managers* siano indipendenti dalle funzioni di *risk-taking*, onde evitare potenziali conflitti di interesse;
- adeguatezza delle politiche e delle procedure di controllo del rischio: il senior management deve assicurare la chiara definizione delle politiche e procedure di controllo del RTI;
- monitoraggio e controllo del rischio: le banche devono essere in grado di catturare tutte le possibili fonti di esposizione al RTI. Inoltre devono essere definiti in modo chiaro i limiti operativi e le relative pratiche per contenere l'esposizione al RTI entro determinati livelli. Infine tutte le assunzioni ed i parametri inerenti i modelli utilizzati per la gestione del RTI, devono essere documentati ed aggiornati;

- specifici temi sulla supervisione: a) i supervisori devono ricevere sufficiente e tempestiva informativa per il monitoraggio del RTI; b) le banche devono rendere pubbliche le informazioni inerenti l'esposizione al RTI in aggregato e le relative politiche utilizzate per la gestione; c) le banche devono utilizzare ipotesi standard di variazione dei tassi per la misura dell'esposizione al RTI. I criteri per la definizione delle variazioni dei tassi applicate nelle simulazioni è a discrezione delle banche che però devono essere basati sui criteri raccomandati. Ad esempio, per l'esposizione al RTI nelle valute del G-10, le banche dovrebbero considerare sia uno spostamento parallelo di +/- 200bps sia le variazioni implicate dal primo e dal novantanovesimo percentile della serie storica delle variazioni dei tassi di almeno gli ultimi cinque anni; d) il senior management ed il CdA devono periodicamente rivedere il disegno ed il risultato dei *stress test* effettuati.

Le quattro principali fonti di RTI prima citate fanno riferimento all'**esposizione diretta** al rischio in esame da parte delle banche. In altre parole si fa riferimento principalmente all'impatto sul margine di interesse netto, ossia il principale indicatore di redditività più direttamente collegato alle fluttuazioni dei tassi di interesse. Confrontando i dati al 2004 riferiti all'area Euro aggregati per Paese e relativi a tutte le banche domestiche, si può notare come la maggiore dipendenza della redditività al **margine di interesse** si riscontri in paesi come Grecia, Austria, Finlandia, Spagna, Italia e Belgio, ossia paesi in cui le rispettive banche domestiche presentano una percentuale del margine di interesse superiore al 60% rispetto al *total income*<sup>1</sup>. Trai paesi che presentano invece i livelli più bassi di dipendenza dal margine di interesse figura la Francia (27%) seguita, sebbene ad ampia distanza, dalla Germania (56%) (**Fig.1**). Un risultato pressoché analogo si ottiene anche con riferimento al totale complessivo delle banche presenti in ciascun paese dell'area euro.

---

<sup>1</sup>Bce, *Eu Banking Sector Stability*, Ottobre 2005.



**Fig.1** Banche domestiche (2004): margine di interesse (% su total income)

In generale, secondo i dati forniti in aggregato dalla Banca Centrale Europea, i valori del VaR riferiti al rischio di tasso di interesse rimangono relativamente contenuti, in relazione ai livelli patrimoniali e reddituali delle banche dell'area euro, sebbene diverse banche di grossa dimensione abbiano incrementato la loro esposizione al RTI nel 2004 e nella prima metà del 2005.

Per avere una misura più completa e puntuale del RTI da parte delle banche dell'area euro è opportuno far riferimento anche ai rischi che si riferiscono all'**esposizione indiretta** alle fluttuazioni dei tassi d'interesse. In questo caso il canale di trasmissione principale sul RTI è rappresentato dal **rischio di credito**. Si tratta di un elemento estremamente rilevante alla luce del forte aumento dell'esposizione del settore bancario verso il settore privato e più in particolare verso le famiglie, in seguito al forte incremento del credito al consumo e dei mutui residenziali, elemento quest'ultimo che è stato richiamato frequentemente negli ultimi mesi dalla stessa Bce come uno dei principali fattori di rischio per la stabilità dei prezzi e di conseguenza come una delle principali ragioni alla base dell'inizio della fase di rimozione dell'accomodamento monetario iniziata a dicembre del 2005 e proseguita nel mese di marzo



2006 con un rialzo complessivo di 50bps del tasso di riferimento dopo circa due anni e mezzo di permanenza al livello minimo storico (dall'introduzione dell'Euro) del 2%.

In generale la variazione annua dei **prestiti al settore privato** è costantemente cresciuta a partire dalla metà del 2003 (**Fig.2**).

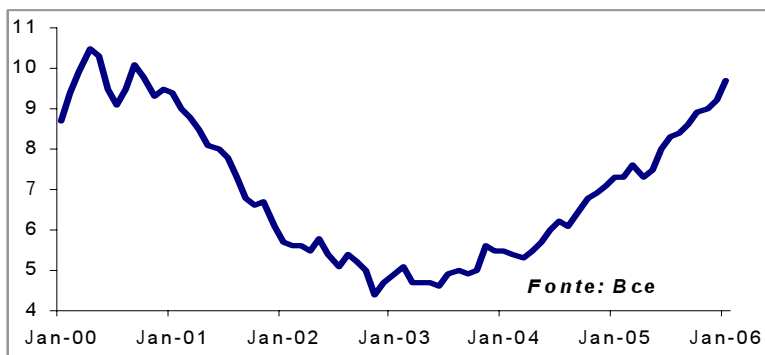


Fig.2 EMU : prestiti al settore privato % a/a

Inoltre, secondo i dati forniti dalla Bce, al giugno 2005 l'ammontare percentuale dei **prestiti alle famiglie** nell'area Euro rappresentava circa il 36% del totale dei prestiti erogati dalle banche dell'area.<sup>2</sup> La crescita dei prestiti erogati alle famiglie ha seguito il contestuale incremento del livello dell'indebitamento complessivo delle famiglie stesse rispetto al Pil nell'area euro, passato da poco più del 40% del 1998 al 55,5% nel primo trimestre del 2005. A tale andamento ha contribuito soprattutto il peso crescente dei mutui nell'ambito dei debiti delle famiglie. Si è infatti registrato un crescente incremento della percentuale dei **mutui residenziali** rispetto al Pil nei diversi paesi dell'area. In termini assoluti le due punte

<sup>2</sup>Bce, *Eu Banking Sector Stability*, Ottobre 2005, p.23

estreme dell'area sono rappresentate dall'Italia (14,5%) e dall'Olanda (111,1%) (Fig.3).

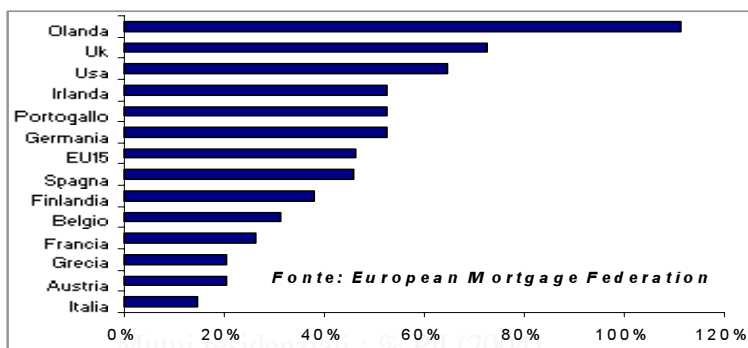


Fig.3 Mutui residenziali : % Pil (2004)

Tale andamento evidenzia complessivamente la maggiore vulnerabilità delle famiglie a repentini rialzi dei tassi di interesse cui si ricollega indirettamente pertanto anche la maggiore esposizione delle banche dell'area euro al RTI. Quest'ultima considerazione risulta essere più evidente se si considera che, negli ultimi anni, in corrispondenza del forte incremento dei prezzi delle case nell'area euro (con la rilevante eccezione della Germania), le banche hanno allentato gli standard di credito richiesti per l'erogazione di mutui residenziali. Sono infatti sensibilmente aumentati i c.d. *loan-to-value* (LTV) ratio, in seguito anche all'incremento del numero di banche dei diversi paesi che è arrivato ad offrire LTV fino al 100%. La sostanziale invarianza del c.d. *instalment rate* (rapporto rata mutuo/reddito sottoscrittore) è stata resa possibile dal contestuale aumento della durata dei mutui erogati che in alcuni paesi dell'area è arrivata fino a 30-35 anni. Più in generale, l'allentamento degli standard creditizi nel settore dei mutui residenziali alle famiglie è stato anche il frutto dell'aumentata concorrenza in tale settore, in parte collegata ai favorevoli rapporti di ponderazione per il rischio presentati dai mutui nell'ambito dei principi contenuti nell'accordo di Basilea 2.

Un altro fattore di esposizione indiretta al RTI è rappresentato dall'incremento del rischio di credito collegato all'**aumento dei prestiti erogati alle aziende del settore non finanziario**, che riflette una migliorata percezione del rischio creditizio collegato al mondo *corporate*, in corrispondenza dell'aspettativa del miglioramento del ciclo economico, come segnalato finora soprattutto da alcuni tra i principali indici anticipatori dell'area. La maggiore esposizione verso il settore *corporate* da parte delle banche è testimoniata dall'incremento della crescita annuale dei prestiti verso aziende del settore non finanziario, soprattutto con riferimento alle scadenze fino ad un anno, il cui tasso di variazione annuale nel terzo trimestre del 2005 ha raggiunto il livello massimo dalla fine del 2001. Allo stesso tempo le banche hanno continuato in quasi tutti i trimestri del 2005 ad allentare gli standard creditizi, come già avevano fatto nel 2004<sup>3</sup>. L'aumentata esposizione verso il settore *corporate* da parte delle banche dell'area è avvenuta contestualmente alla forte riduzione dei *credit spread* (Fig.4) a sua volta fortemente influenzata dal prolungato periodo di tassi di interesse storicamente molto contenuti su scala mondiale, soprattutto rispetto ai tassi di crescita sperimentati nel frattempo nelle principali economie mondiali, prima fra tutte quella Usa.

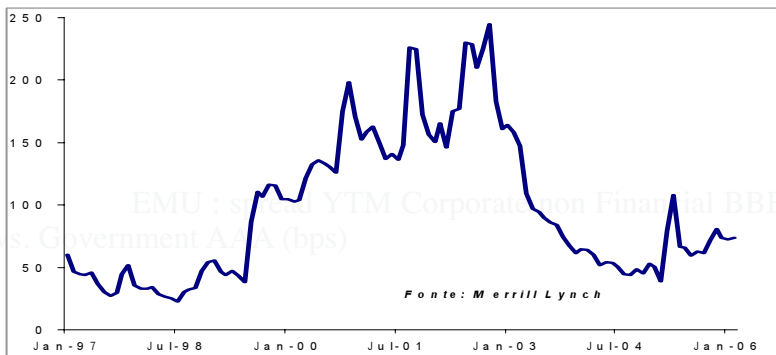
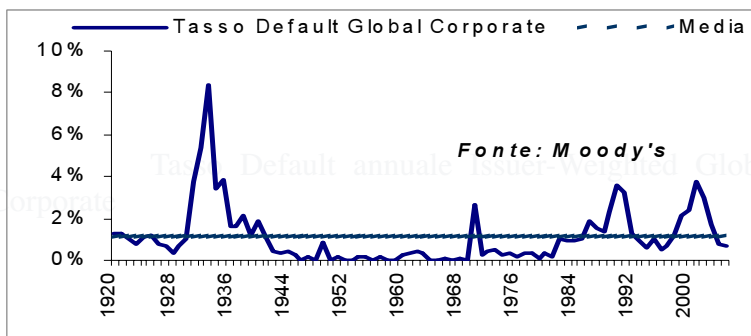


Fig.4 EMU : spread YTM Corporate non Financial BBB vs. Government AAA (bps)

<sup>3</sup>Bce, *The Euro Area Bank Lending Survey*, Gennaio 2006.

Inoltre, secondo i dati riportati da Moody's<sup>4</sup>, su scala mondiale nel 2005 si è rdimensionato il **tasso di default** (da 0,8% a 0,6%) per il quarto anno consecutivo, posizionandosi ai minimi dal 1996 (**Fig.5**).



**Fig.5** Tasso Default annuale Issuer-Weighted Global Corporate

E' pertanto notevolmente migliorata la percezione dello stato di salute del mondo *corporate* da parte delle banche con il rischio che, a causa anche del citato trend calante dei *corporate spreads*, vi potrebbe essere stata una sottostima del rischio di credito collegato all'aumentata esposizione del settore bancario verso il mondo *corporate*.

Il fattore comune che aiuta a spiegare il contestuale forte incremento sia dell'indebitamento delle famiglie sia delle aziende non finanziarie, è verosimilmente rappresentato dal **prolungato periodo di tassi di interesse situati su livelli storicamente contenuti**, malgrado nel frattempo le banche centrali (a partire da quella Usa dal giugno del 2004) abbiano cominciato (si veda il caso della Bce) o stiano potenzialmente per iniziare (ad es. la BoJ) una fase di rialzo dei tassi. Si tratta di un andamento che lo stesso Greenspan è arrivato a definire enigmatico (c.d. *conundrum*) già nel febbraio 2005. Una possi-

<sup>4</sup>Moody's, *Default and Recovery Rates of Corporate Bond Issuers, 1920-2005*, Marzo 2006.

bile spiegazione risiede nel crescente ruolo svolto sui mercati finanziari dai **gestori del risparmio previdenziale**<sup>5</sup> su scala mondiale, in corrispondenza di un'attesa accelerazione del processo di invecchiamento della popolazione nei principali paesi industrializzati. L'ammontare delle risorse gestite dai fondi pensione è pertanto considerevolmente aumentato raggiungendo in alcuni paesi nel 2004 valori prossimi (ad es. gli Usa) o addirittura superiori al Pil (ad es. Olanda e Svizzera).

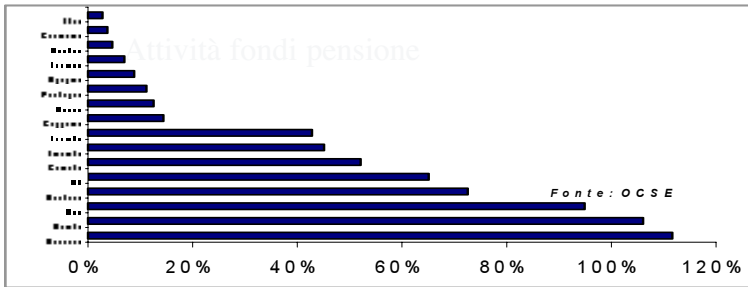


Fig.6 Attività fondi pensione : % Pil (2004)

In termini aggregati l'attivo totale dei fondi pensione nell'ambito dei paesi Ocse ha raggiunto nel 2004 circa 16.000 mld\$ (di cui 11.000 mld\$ solo negli Usa) da circa 6.000 mld\$ del 1994, registrando pertanto un tasso di crescita composto annuo del 10,2%<sup>6</sup> (**Fig.6**). Le esigenze strutturali di questa categoria di investitori in crescente espansione, in parte determinate in taluni casi dal rispetto di normative stringenti in tema di *asset and liability management*, hanno comportato un sensibile incremento della domanda di titoli obbligazionari a lunga scadenza contribuendo pertanto in modo significativo non solo al mantenimento di tassi su livelli storicamente molto contenuti ma anche al forte appiattimento della curva dei tassi che, nel caso degli Usa, agli inizi del 2006 è arrivata addirittura ad evidenziare un'inversione.

<sup>5</sup>Cfr. Ben Bernanke, *Reflections on the Yield Curve and Monetary Policy*, Marzo 2006.  
<sup>6</sup>Ocse, *Pension Markets in Focus*, Dicembre 2005.

## Conclusioni

Se pertanto in ultima analisi la dinamica demografica insieme allo spostamento della gestione della spesa previdenziale dai governi ai fondi pensione (con conseguente aumento del peso specifico di questi ultimi nella determinazione dei livelli di equilibrio espressi dai tassi di interesse di mercato) appaiono essere alcuni tra i fattori che aiutano a spiegare il persistente posizionamento dei tassi su livelli relativamente contenuti, potrebbe essere lecito attendersi la continuazione di tale contesto (bassi tassi di interesse e curve dei tassi piuttosto piatte) in futuro. Tipicamente infatti i processi collegati a cambiamenti strutturali della dinamica demografica esercitano effetti sulle variabili finanziarie su lunghi archi temporali.

Se tale ipotesi dovesse rivelarsi corretta, si potrebbe avere nel medio termine un impatto negativo sul margine di interesse: il che potrebbe comportare la ricerca di fonti di reddito da *assets* più rischiosi, aumentando pertanto l'esposizione dei bilanci bancari al rischio di credito ed in ultima istanza al rischio di inatteso, forte e repentino rialzo dei tassi. Di conseguenza, il monitoraggio del RTI derivante da esposizione indiretta alle fluttuazioni dei tassi potrebbe nel prossimo futuro rivestire un ruolo crescente per la stabilità e la sostenibilità nel tempo della redditività delle banche nell'area Euro.

Inoltre, stante il prolungato periodo di *spread tightening* e di particolare favorevole percezione dello stato di salute dei bilanci delle imprese, è auspicabile una significativa selettività delle erogazioni nei confronti delle imprese mediante applicazione e perfezionamento dei modelli di rating interni conseguenti a Basilea 2.

Infine, alla luce dell'inestricabile legame tra oscillazione dei tassi di interesse e rischiosità dei bilanci, e nonostante l'adozione di tecniche e strumenti sempre più sofisticati, la sfida strutturale più ambiziosa per le banche è rappresentata da un deciso *shift* nella composizione del conto economico, maggiormente sbilanciato sul margine da servizi rispetto al margine di interesse.

**Dott. Fabrizio VIOLA,**

Direttore Generale della Banca Popolare di Milano

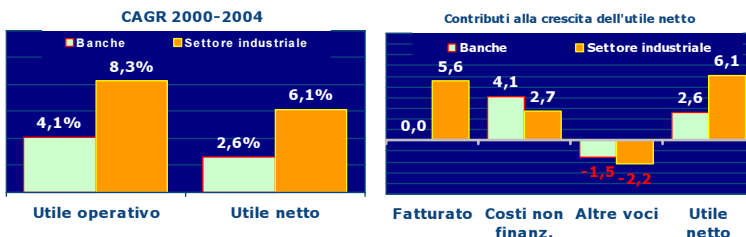
## Gestione dei costi e politiche di investimento delle banche

### Introduzione

Nel quinquennio 2000-2004 l'industria bancaria europea ha sottoperformato nei confronti degli altri settori dell'economia, in termini sia di margini operativi che di utile netto (cfr. figura 1). In particolare, lo sviluppo della redditività del settore bancario è dipeso quasi esclusivamente da politiche di contenimento dei costi operativi; per contro, le performance dei settori industriali sono state il frutto di un *mix* di interventi, con una netta prevalenza per azioni atte allo "sviluppo dei ricavi" rispetto al "contenimento dei costi".

Il diverso approccio al miglioramento dell'efficienza operativa (*numerator/denominator management*) è senza dubbio stato condizionato dall'elevato numero di fusioni e acquisizioni che ha interessato l'industria bancaria europea negli anni a cavallo di fine secolo. Tale processo, che ha determinato un aumento delle pressioni concorrenziali, ha fatto sì che la massima attenzione dei banchieri europei si sia focalizzata verso il perseguimento di economie di scala e la razionalizzazione delle strutture produttive. L'analisi che segue ha l'obiettivo di verificare quali siano stati i comportamenti dei diversi attori dell'industria bancaria europea nel periodo 2000-2004 in tema di ricerca di maggiori livelli di efficienza operativa e quali siano state le principali leve utilizzate per cercare di raggiungere questo obiettivo.

Figura 1 - Redditività in Europa



Fonte - Elaborazioni interne su dati UBS e Fox Pitt Kelton

# 1. Redditività ed efficienza operativa: analisi comparate nel periodo 200-2004

## 1.1 Evoluzione dell'efficienza operativa nel sistema bancario europeo

A tale scopo, sono stati analizzati i bilanci dei primi 5 gruppi bancari di Italia, Francia<sup>1</sup>, Germania<sup>2</sup>, Regno Unito e Spagna nel quinquennio oggetto di analisi. I *big players* nazionali sono stati selezionati sulla base dell'ammontare del "totale attivo" di bilancio al 31 dicembre 2004 (tabella 1).

**Tabella 1 - Gruppi bancari analizzati**

Nazione	Gruppo bancario	Totale attivo 2004 (\$ mln)	% su totale nazionale <sup>1</sup>	
			singolo	cumulato
ITALIA	Intesa	374.010	12,1%	12,1%
	Unicredito	362.102	11,7%	23,7%
	San Paolo-IMI	287.601	9,3%	33,0%
	Capitalia	180.852	5,8%	38,9%
	MPS	176.202	5,7%	44,5%
FRANCIA	Crédit Agricole	1.243.047	20,7%	20,7%
	BNP-Paribas	1.233.912	20,5%	41,2%
	Société Générale	818.699	13,6%	54,8%
	Caisse d'Epargne	740.821	12,3%	67,1%
	Banque Populaire	341.057	5,7%	72,8%
GERMANIA	Deutsche Bank	1.144.195	12,8%	12,8%
	Dresdner Bank	713.688	8,0%	20,7%
	HypoVereinsbank	636.622	7,1%	27,8%
	CommerzBank	578.697	6,5%	34,3%
	WestLB	344.955	3,8%	38,1%
REGNO UNITO	HSBC	1.276.778	13,4%	13,4%
	Royal Bank of Scotland	1.119.480	11,8%	25,2%
	Barclays	992.103	10,5%	35,7%
	HBOs	759.594	8,0%	43,7%
	Lloyds TSB	540.446	5,7%	49,4%
SPAGNA	Santander Central Hispano	783.707	33,5%	33,5%
	BBVA	423.689	18,1%	51,6%
	CAIXA - barcelona	154.068	6,6%	58,2%
	CAJA - madrid	117.588	5,0%	63,2%
	Banco Popular Espanol	85.456	3,7%	66,9%

<sup>1</sup> Il totale attivo dei singoli sistemi bancari nazionali comprende le filiali domestiche di banche estere ed esclude le filiali estere di banche domestiche.

Fonti: Elaborazioni interne su dati "The top one thousand world banks", The Banker, Luglio 2005  
"EU banking structure", ECB, ottobre 2005

<sup>1</sup>E' stato escluso il Crédit Mutuel (totale attivo: \$ 527.611 mln) per mancanza di informazioni necessarie alla ricostruzione storica del gruppo bancario.

<sup>2</sup>Sono stati esclusi DZ Bank (totale attivo: \$ 485.200 mln), Landesbank Baden-Württemberg (462.247) e Bayerische Landesbank (442.433) per mancanza di informazioni necessarie alla ricostruzione storica dei gruppi bancari.



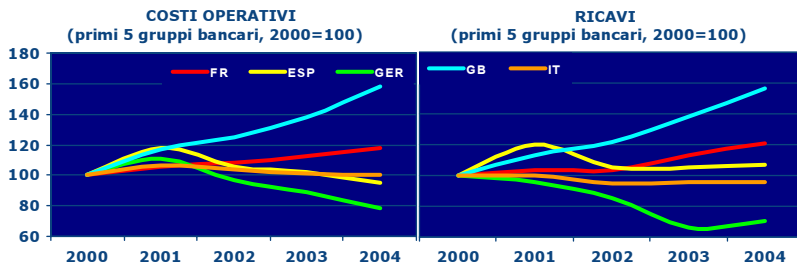
E' stata, quindi, ricostruita per i 4 precedenti esercizi la composizione dei gruppi selezionati rilevata al 31 dicembre 2004, al fine di sterilizzare l'analisi dagli impatti delle numerose operazioni di M&A che si sono verificate in tale periodo e che hanno visto come protagonisti i *big players*.

L'analisi dell'efficienza operativa è stata effettuata prendendo in considerazione la dinamica dei costi operativi – comprensivi di spese per il personale, altre spese amministrative e ammortamenti – e dei ricavi, rappresentati dal margine di intermediazione.

I due aggregati hanno avuto dinamiche molto differenziate all'interno dei 5 Paesi analizzati, anche a causa dei diversi contesti economici e delle diverse strutture dei sistemi bancari nazionali (cfr. figura 2):

- a. la Gran Bretagna ha privilegiato lo sviluppo dei ricavi, che sono aumentati ad un tasso medio annuo composto (CAGR) dell'11,8%, grazie ad un contesto di migliore crescita economica, all'elevato grado di internazionalizzazione dei principali gruppi bancari ed agli alti livelli di efficienza già raggiunti dal sistema creditizio, derivanti da livelli di concorrenza particolarmente elevati. I costi sono cresciuti di pari passo ( $CAGR_{2000-2004} = +12,1\%$ );
- b. anche il settore bancario francese ha evidenziato una crescita dei ricavi in linea con quella dei costi operativi ( $CAGR_{2000-2004} = +4,8\%$  e  $+4,1\%$  rispettivamente),

**Figura 2 – Dinamica di costi e ricavi bancari in Europa**



Fonte – Elaborazioni interne su dati di bilancio

- comunque su livelli nettamente inferiori rispetto a quanto rilevato per i gruppi inglesi;
- c. la Spagna si è caratterizzata per una lieve diminuzione dei costi operativi ( $CAGR_{2000-2004} = -1,2\%$ ), a fronte di una dinamica dei ricavi altalenante ma tendenzialmente in crescita ( $CAGR_{2000-2004} = +1,7\%$ );
  - d. Italia e Germania sono le uniche due nazioni in cui i ricavi sono diminuiti nell'ultimo quinquennio ( $CAGR_{2000-2004} = -1,1\%$  e  $-8,5\%$  rispettivamente), a riflesso anche della stagnazione economica che ha caratterizzato i due Paesi nel periodo. La flessione è stata sensibile per il sistema bancario tedesco, compensata da una quasi altrettanto robusta riduzione dei costi operativi ( $CAGR_{2000-2004} = -5,9\%$ ). In Italia, per contro, i costi sono risultati sostanzialmente invariati nel quinquennio ( $CAGR_{2000-2004} = +0,1\%$ ).

Nel periodo analizzato, quindi, solo l'Italia e, in misura nettamente maggiore, la Germania evidenziano un significativo peggioramento dell'efficienza operativa: il *cost/income ratio* dei *big players* tedeschi è salito dal 70,9% del 2000 al 79,2% del 2004 (+8,3%), mentre quello dei primi 5 gruppi italiani è aumentato di 3 punti percentuali pervenendo al 64%. In particolare, nel periodo analizzato sia in Germania che in Italia sono aumentate entrambe le quantità di input ("spese per il personale" ed "altri costi operativi") utilizzate per ottenere un'unità di output ("margine di intermediazione"), allontanandosi ulteriormente dalla *best practice* europea.

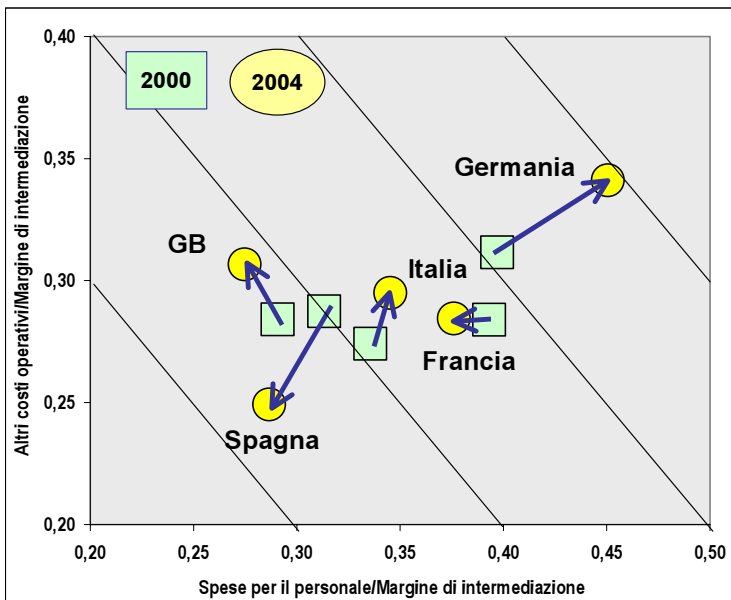
Nel Regno Unito i maggiori livelli di "altri costi operativi" assorbiti per unità di output sono stati sostanzialmente compensati dalla diminuzione delle spese per il personale.

Il sistema bancario francese ha evidenziato miglioramenti solo dal lato del costo del lavoro per unità di prodotto, mentre il sistema bancario spagnolo è stato l'unico che è riuscito a diminuire significativamente l'utilizzo di entrambi i fattori produttivi.

Dall'analisi della figura 3 si può, inoltre, osservare che:

1. sia nel 2000 che nel 2004 si rileva una dispersione nei livelli di utilizzo dei costi del personale per unità di margine di intermediazione (minimo<sub>2004</sub>: 0,27; massimo<sub>2004</sub>: 0,45) decisamente superiore rispetto a quella rilevata per gli altri costi operativi (minimo<sub>2004</sub>: 0,25; massimo<sub>2004</sub>: 0,34);
2. la dispersione dell'utilizzo di quest'ultimo fattore produttivo è comunque aumentata tra il 2000 ed il 2004 (dal 4 al 9% del margine di intermediazione) in misura relativamente maggiore rispetto a quanto rilevato per le spese per il personale (dall'11 al 18% dei ricavi). Il fenomeno può essere in parte spiegato, nei 5 sistemi bancari nazionali analizzati, dai diversi impatti sul margine di intermediazione dei cospicui investimenti effettuati per il passaggio all'euro e per l'adozione di IAS e Basilea2 (figura 3).

**Figura 3 – Quantità di input per unità di output**

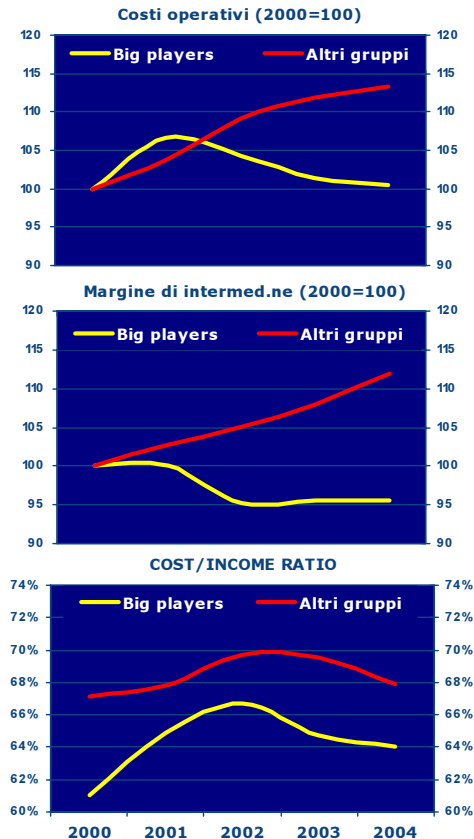


Fonte – Elaborazioni interne su dati di bilancio

## 1.2 Il sistema bancario italiano: il *cost/income ratio*

Passando ad analizzare l'industria bancaria italiana, i grafici della figura 4 mostrano che nel quinquennio oggetto di analisi è stata perseguita una diversa strategia di ricerca di maggior efficienza operativa da parte dei 5 *big players* rispetto ai gruppi di medio/piccola dimensione: mentre i primi, infatti, hanno adottato un approccio stile “*numerator management*” (miglioramento del *cost/income ratio* attraverso la riduzione dei costi operativi), i secondi hanno decisamente puntato sullo sviluppo dei ricavi.

Figura 4 – Dinamica di costi e ricavi in Italia



Fonte – Elaborazioni interne su dati di bilancio

I risultati ottenuti non sembrano aver premiato, almeno nella media dei campioni, nessuna delle due strategie adottate: nonostante il miglioramento rilevato negli ultimi 2 esercizi analizzati, rispetto al 2000 nell'esercizio 2004 il *cost/income ratio* dei gruppi di medio/piccole dimensioni è aumentato di 0,8 punti percentuali giungendo al 67,9%, a fronte di una crescita di 3 punti percentuali arrivando al 64% rilevata, in media, per i *big players*<sup>3</sup>. Questi ultimi mantengono, tuttavia, rispetto ai primi un vantaggio competitivo di circa 4 punti percentuali, quasi dimezzato rispetto al 2000.

La diversa strategia di ricerca di maggior efficienza è dipesa, evidentemente, anche dalle differenti possibilità operative che i due campioni di confronto hanno avuto a disposizione nel periodo oggetto di analisi. Mentre, infatti, i *big players* hanno potuto beneficiare di economie di scala e di consistenti interventi di razionalizzazione del *business* derivanti dal processo di aggregazione iniziato nella seconda metà degli anni '90, i gruppi di medio/piccole dimensioni hanno avuto un'unica opzione: contrastare l'inevitabile crescita dei costi operativi con un maggior sviluppo dei ricavi.

La scomposizione dei costi operativi, riportata nella figura 5, evidenzia infatti che, per tutte le 3 voci componenti ("spese per il personale", "altre spese amministrative" ed "ammortamenti"), i gruppi medio/piccoli sono caratterizzati nel quinquennio analizzato da dinamiche superiori rispetto ai *big players*.

Da cosa è dipesa l'inevitabile crescita dei costi operativi dei gruppi di medio/piccole dimensioni?

A fronte dei vincoli operativi nella gestione "ordinaria" del personale, da sempre presenti nel nostro Paese, il periodo oggetto di analisi è stato caratterizzato dagli importanti inve-

---

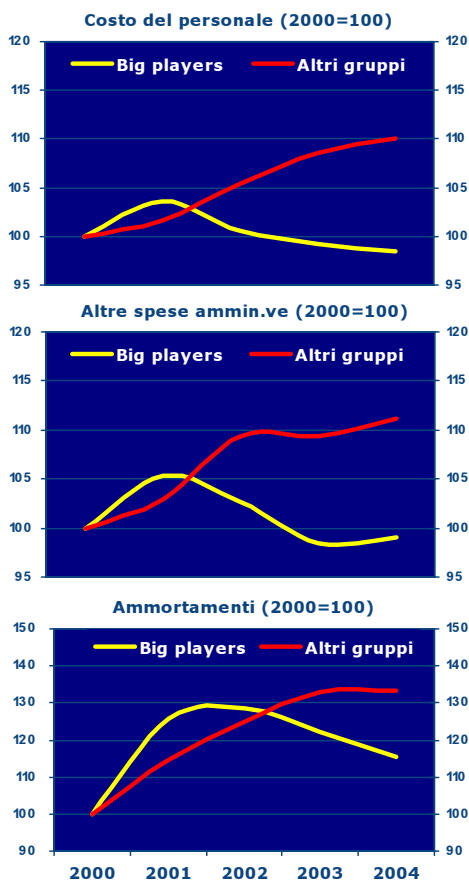
<sup>3</sup>All'inizio del decennio i gruppi di maggiori dimensioni sono stati penalizzati:

1. dal lato dei ricavi, dal negativo impatto sul margine da servizi della brusca correzione dei mercati borsistici;
2. dal lato dei costi, dai cosiddetti "oneri di ristrutturazione", derivanti dalle importanti operazioni di M&A verificatesi alla fine degli anni Novanta, che hanno consentito ai *big players* di beneficiare negli esercizi successivi di significativi recuperi di efficienza/produttività.

stimenti che l'industria bancaria domestica ha dovuto effettuare per approntare gli adeguamenti informatici ed informativi relativi sia alla nuova regolamentazione (ad esempio Basilea2, IAS, normativa in materia di servizi di investimento) sia all'introduzione dell'euro.

Questa tipologia di investimenti, contrariamente a quelli effettuati per razionalizzare i processi produttivi, è una delle principali cause del "paradosso della produttività", dimostrato da anni per le banche USA e recentemente anche per i sistemi

**Figura 5 - Dinamica dei costi operativi in Italia**



Fonte - Elaborazioni interne su dati di bilancio

bancari europei<sup>4</sup>: l'impatto del potenziamento della dotazione tecnologica per una banca è negativo nel breve termine in termini di efficienza sia di profitto che di costo. Solo nel medio/lungo periodo si possono raggiungere effettivi risparmi di costo. E questo proprio nel settore che più di ogni altro investe in tecnologia.

E' indubbio che masse critiche maggiori riescano ad assorbire in misura meno traumatica gli investimenti effettuati, oltre che realizzare "effettivamente" le economie di scala, uno dei principali fattori che vengono adottati per motivare operazioni di M&A.

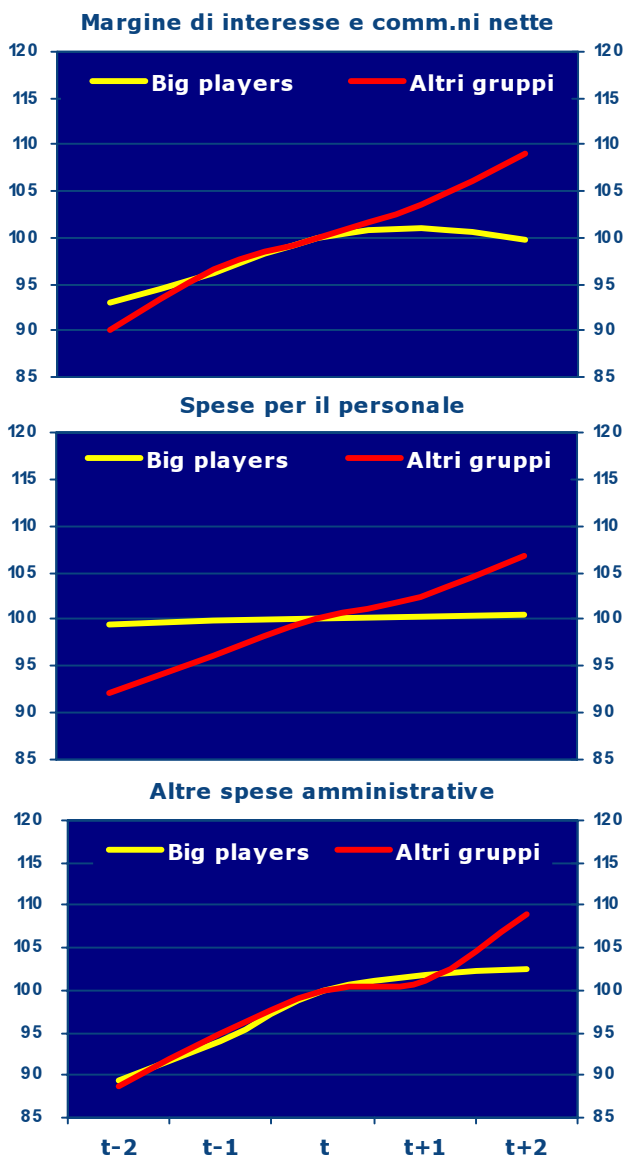
Entrambe le affermazioni sono dimostrate dai grafici della figura 6, che riportano sotto forma di numeri indice (t=100) la dinamica media di ricavi e costi nell'anno in cui è stata effettuata un'operazione di M&A (t) e nei bienni immediatamente precedente (bilanci aggregati) e successivo.

L'analisi, che si basa sulle principali operazioni di M&A concluse in Italia tra il 1994 ed il 2004 (*big players*: 12 operazioni; altri gruppi: 15 operazioni), evidenzia che le operazioni effettuate dai 5 maggiori gruppi bancari domestici sono, in media, decisamente *cost-oriented*: nel biennio *post* operazione i costi del personale risultano sostanzialmente stabili, mentre le altre spese amministrative arrestano il forte trend di crescita. D'altro canto, i ricavi si comportano nello stesso modo. Situazione esattamente opposta per le operazioni effettuate dai gruppi di dimensioni più modeste: sia costi che ricavi mantengono il trend di crescita, con un'ulteriore accelerazione per le altre spese amministrative.

---

<sup>4</sup>Cfr. Elena Beccalli, "Investimenti in tecnologia e performance nelle banche in Europa", Bancaria Editrice, 2005.

**Figura 6 – L’impatto su costi e ricavi delle operazioni di M&A in Italia**



Fonte – Elaborazioni interne su dati di bilancio



### 1.3 Conclusioni

Nel corso del quinquennio 2000-2004 i grandi gruppi bancari italiani hanno ricercato più elevati livelli di efficienza operativa attraverso strategie prevalentemente “*cost-oriented*”; i gruppi bancari domestici di medio/piccole dimensioni, per contro, si sono focalizzati principalmente sullo sviluppo dei ricavi, cercando nel contempo di ottimizzare l’impiego degli *input* diversi dai costi del personale e dagli ammortamenti.

Il primo di questi due fattori produttivi appare, infatti, difficilmente “manovrabile”, tenuto conto della difficoltà di introdurre anche parzialmente manovre di variabilizzazione delle retribuzioni. Ne è prova, per esempio, il fatto che nel 2004 solo il 20% delle 116 banche analizzate dall’ABI nel “Rapporto generale sui costi del sistema bancario”<sup>5</sup> hanno indicato la presenza di piani formalizzati di incentivi a medio e lungo termine tra le modalità di flessibilizzazione dei costi del personale.

Da questo punto di vista sono stati decisamente avvantaggiati i grandi gruppi bancari italiani, che in alcuni casi sono riusciti ad intervenire con efficacia anche sulle spese per il personale, attraverso soprattutto la riduzione del numero di addetti.

Una sottolineatura merita il successo dell’azione che i gruppi con posizione rilevante nella c.d. “*New Europe*” hanno effettuato sul personale locale; in alcuni casi, gli interventi hanno contribuito in misura significativa alla riduzione dell’organico complessivo del gruppo bancario.

Per quanto concerne i gruppi di medio/piccole dimensioni, le difficoltà incontrate nel processo di riduzione dell’utilizzo del fattore lavoro e la contenuta capacità di ottenimento di economie di scala dalle operazioni di M&A hanno fatto sì che l’attenzione del management si sia focalizzata in misura prevalente sullo sviluppo dei ricavi e sulle politiche di contenimento delle spese generali.

---

<sup>5</sup>ABI, “Costing Benchmark”, edizione 2005, pag. 72.

## 2. Alcuni spunti di riflessione

Quali sono le leve che il *management* di una banca ha a disposizione per cercare di “estrarre” efficienza operativa dalla gestione delle spese generali?

In questa parte dell’intervento vengono brevemente analizzati gli indirizzi strategici recentemente perseguiti dalle banche italiane in tema di controllo dei costi<sup>6</sup>, accennando poi alle principali finalità degli investimenti informatici ed a due *business case* che illustrano l’esperienza della Banca Popolare di Milano.

### 2.1 Strategie di controllo dei costi delle banche italiane

All’interno delle politiche di controllo dei costi operativi trova sempre maggior diffusione tra le banche italiane l’attivazione di strumenti quali il noleggio o la locazione di cespiti e macchinari, l’*outsourcing* di attività, la rinegoziazione dei contratti con i fornitori e, in misura minore, il ricorso ad alleanze strategiche tese al perseguimento di economie di scala/scopo in specifici segmenti di *business*.

Da un’indagine ABI su un campione di 116 banche<sup>7</sup>, 96 aziende di credito, pari all’82,8% del totale, hanno risposto di utilizzare almeno uno di questi strumenti.

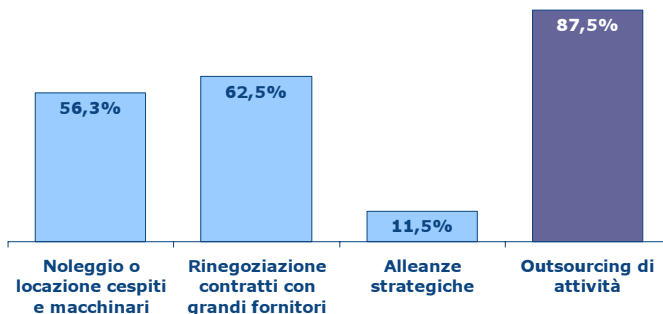
Particolarmente diffuso all’interno dell’industria bancaria domestica è risultato essere l’*outsourcing* di attività: la figura 7 evidenzia che ben l’87,5% degli intervistati ha, infatti, dichiarato di adottare strategie di contenimento degli oneri operativi mediante l’avvio di processi di *outsourcing*.

---

<sup>6</sup>L’analisi non prende volutamente in esame la componente “costo del personale” che, avendo una rilevante incidenza percentuale sul totale dei costi operativi (52,9% nel 2004 per i primi 21 gruppi bancari italiani) ed una sua peculiare complessità, esigerebbe una trattazione specifica che, per ragioni di tempo, non è possibile realizzare in questa sede.

<sup>7</sup>Cfr. nota 4.

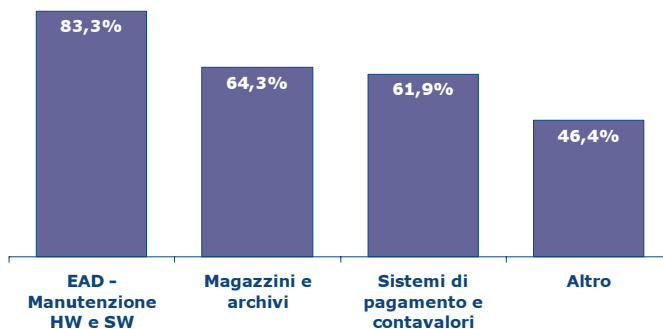
**Figura 7 – Strumenti utilizzati nel 2004 dalle banche italiane per il contenimento degli oneri operativi (% di risposte multiple)**



Fonte – Costing benchmark, Rapporto generale ABI, edizione 2005

All'interno di tale strumento di controllo dei costi, si rileva una netta preferenza per l'esternalizzazione di alcune elaborazioni EAD<sup>8</sup>, cui ha fatto ricorso l'83,3% delle banche intervistate, seguita dalla gestione di magazzini o archivi e dai sistemi di pagamento e contazione valori (cfr. figura 8).

**Figura 8 – Outsourcing di attività delle banche italiane nel 2004: ambiti di applicazione (% di risposte multiple)**

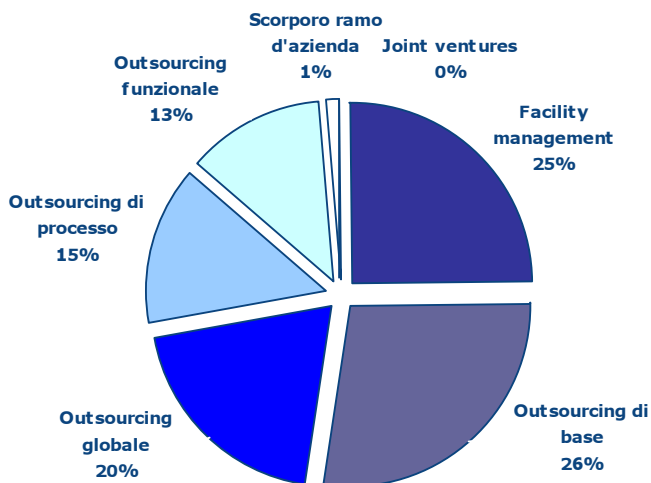


Fonte – Costing benchmark, Rapporto generale ABI, edizione 2005

<sup>8</sup>Elaborazione Automatica Dati.

L'analisi delle strategie di *outsourcing* adottate dalle banche (cfr. figura 9) evidenzia con chiarezza che sono relativamente pochi i casi in cui vengono terziarizzate, in tutto o in parte, funzioni aziendali non strategiche (*outsourcing* funzionale) oppure singoli processi aziendali (*outsourcing* di processo). In pochissimi casi si è optato per uno scorporo del ramo d'azienda, mentre in nessun caso si è verificata una *joint venture* con uno o più *partners* su specifici progetti aziendali.

**Figura 9 – Strategie di *outsourcing* di attività delle banche italiane nel 2004** (% di risposte multiple)



Fonte – Costing benchmark, Rapporto generale ABI, edizione 2005

Le 3 strategie di *outsourcing* maggiormente utilizzate dalle aziende di credito domestiche sono, nell'ordine, l'”*outsourcing* di base” (la banca affida al *provider* esterno la gestione parziale o totale di un'area aziendale), il “*facility management*” (al *provider* è affidata unicamente l'esecuzione di alcune procedure aziendali) e l'”*outsourcing* globale” (condivisione di strategie tra banca e *provider* sotto i profili decisionale e operativo).

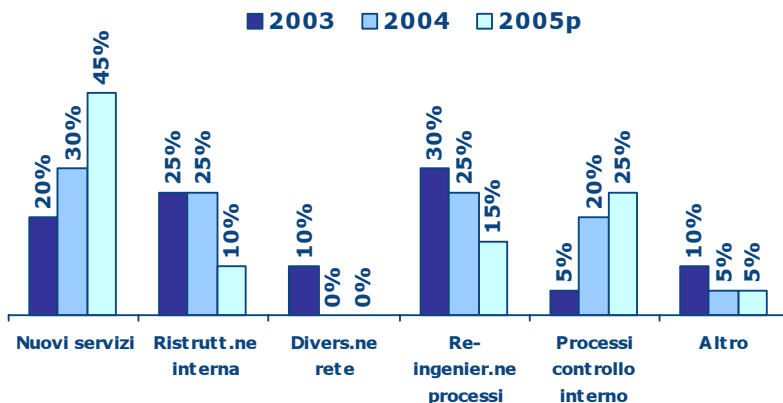
## 2.2 I costi informatici

### 2.2.1 Le finalità prevalenti nell'industria bancaria italiana

Per quanto concerne i costi informatici, da un'analisi svolta recentemente dall'ABI in collaborazione con la CIPA<sup>9</sup> emerge che nel biennio 2003-2004 le priorità nelle decisioni di spesa ICT<sup>10</sup> dei primi 20 gruppi bancari italiani sono state rappresentate dall'esigenza di razionalizzare le strutture e di potenziare i sistemi di autocontrollo (cfr. figura 10).

Il 70% degli intervistati ha infatti segnalato di aver destinato gli investimenti ICT prioritariamente a ristrutturazione interna, reingegnerizzazione dei processi aziendali o rafforzamento dei controlli interni.

**Figura 10 – Gruppi bancari domestici: ripartizione % dei costi informatici per finalità prevalente**



Fonte – "Rilevazione sullo stato dell'automazione del sistema creditizio", ottobre 2005.

<sup>9</sup>"Rilevazione sullo stato dell'automazione del sistema creditizio", CIPA (Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione) e ABI (Associazione Bancaria Italiana), ottobre 2005.

<sup>10</sup>Information and Communication Technology

Diventa sempre più importante, tuttavia, l'offerta di nuovi servizi alla clientela, che nel 2004 ha assorbito il 30% del totale dei costi ICT, il valore più elevato tra le singole voci di spesa. Nel 2005 la tendenza all'innovazione di prodotto dovrebbe essersi ulteriormente rafforzata, fino a raggiungere il 45% del totale.

Per contro, come nel 2004, nessun gruppo ha segnalato come finalità degli investimenti in ICT l'innovazione di canale.

### **2.2.2 Un “business case” di razionalizzazione dei costi informatici**

All'interno del Gruppo BPM è stato recentemente affrontato il tema del “futuro dell'*Information and Communication Technology*”, al fine di:

- a. valutare i diversi scenari evolutivi dell'ICT per ricondurre la spesa a livello di mercato e, nel contempo, porre le basi per il conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico 2007-2009 del Gruppo;
- b. proporre l'evoluzione strutturale dell'ICT in funzione dei benefici conseguibili, degli investimenti necessari e dei rischi associati.

Tenuto conto della situazione attuale dell'ICT all'interno del Gruppo e dei delineati scenari futuri, della valutazione e definizione delle iniziative in corso e già pianificate, degli impatti economici, dei rischi e del relativo piano di lavoro, sono state delineate le 3 possibili alternative riportate in tabella 2.

La scelta si è indirizzata sullo “scenario RINT” in quanto, rispetto ai 2 scenari alternativi:

- a. offre un buon equilibrio tra risparmi di costo e rischi, almeno nel breve/medio periodo, e mitiga qualsiasi impatto sul personale della Banca;
- b. fornisce azioni di “pulizia interna” ritenute, in ogni caso, strumentali e propedeutiche per gli altri 2 scenari.

**Tabella 2 – I 3 scenari alternativi per l’evoluzione dell’ICT all’interno del Gruppo BPM**

### **1. SIS – Full Outsourcing (S.I. Standard)**

---

- **Sostituzione** attuale S.I. con uno **standard** di mercato
- Costituzione **NewCo** per gestione in **outsourcing** delle **applicazioni** e delle **infrastrutture**
- **Insourcing** della **relazione con l’utente** (gestione attiva della domanda)

### **2. SIGE – Outsourcing Selettivo (S.I. Good Enough)**

---

- **Sostituzione** del S.I. BPM con nuovo S.I. mediante **integrazione delle funzionalità distintive di BPM in un S.I. standard** di mercato (S.I. “good enough”)
- **Outsourcing** selettivo delle **componenti applicative standard**
- **Insourcing** delle funzionalità **applicative distintive BPM**, delle **infrastrutture** e della **relazione con l’utente** (gestione attiva della domanda)

### **3. RINT - Insourcing (Razionalizzazione INTerna)**

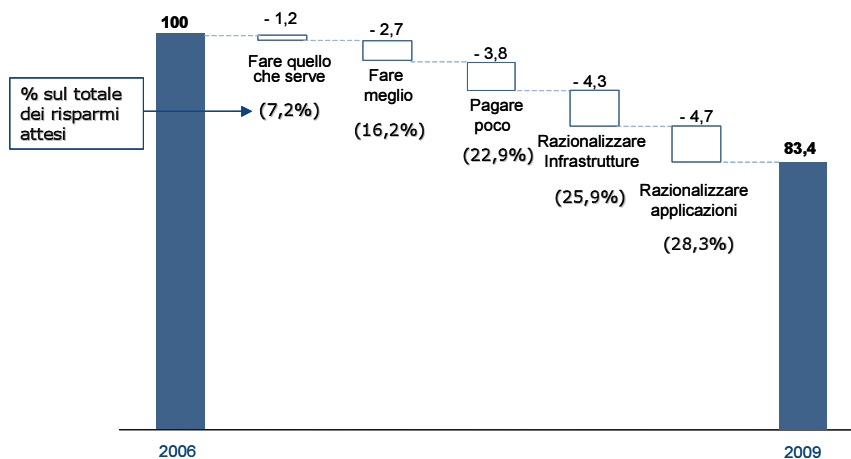
---

- **Mantenimento attuale S.I. BPM**
- **Insourcing** delle attività applicative, infrastrutturali e della relazione con l’utente (gestione attiva della domanda)
- **Razionalizzazione** processi, costi e fornitori

La figura 11 evidenzia i benefici attesi dall’adozione del programma RINT per il triennio 2007-2009. In particolare, i razionali che sottostanno ai numeri sono:

1. Iniziativa “fare quello che serve”:
  - eliminazione del 10% delle richieste di “piccole migliorie”;
  - riduzione del 5% dei progetti “a basso valore aggiunto”.
2. Iniziativa “fare meglio”:
  - incremento del 10% dell’efficienza lavorativa.
3. Iniziativa “pagare poco”:
  - riduzione tra il 10 ed il 25% delle tariffe unitarie;

**Figura 11 – Risparmi di cassa attesi per l'ICT del Gruppo BPM nel triennio 2007-2009 (2006=100)**



- razionalizzazione e riduzione dei fornitori;
- revisione dei contratti di manutenzione e di fornitura servizi.

#### 4. Iniziativa “razionalizzare infrastrutture”:

- *re-hosting* delle applicazioni multicanale ed eliminazione di prodotti;
- eliminazione delle infrastrutture IMS e database DL/1;
- razionalizzazione e centralizzazione dei server;
- implementazione del protocollo VOIP.

#### 5. Iniziativa “razionalizzare applicazioni”

- integrazione nel sistema informatico di Cassa di Risparmio di Alessandria;
- integrazione di We@Bank, con contestuale razionalizzazione investimenti;
- eventuale integrazione/razionalizzazione di altre Società del Gruppo.



Si ritiene, infine, indispensabile un monitoraggio continuo dell'evoluzione dell'ICT all'interno del Gruppo BPM al fine di:

- a. valutare la capacità del programma RINT di conseguire gli obiettivi dichiarati ottimizzando, di volta in volta, le azioni identificate;
- b. verificare la compatibilità del programma RINT al piano industriale 2007-2009 del Gruppo BPM;
- c. valutare, in funzione di cambiamenti strutturali nel Gruppo, l'opportunità di implementare uno degli altri 2 scenari.

## **2.3 Le spese generali e gli investimenti**

### **2.3.1 Un “business case”: la creazione del “Centro Acquisti” di Gruppo**

Sempre nell'ambito delle iniziative finalizzate al contenimento dei costi diversi da quelli del personale e dagli ammortamenti, nel corso del primo semestre 2003 la Banca Popolare di Milano (BPM) ha riorganizzato il complesso delle attività inerenti al processo di acquisto dei materiali di supporto all'attività, creando un'unica unità organizzativa, il Servizio Centro Acquisti (CA).

La *mission* del CA è quella di diventare un Centro di Servizi per tutte le aziende del Gruppo BPM. Sotto il profilo economico, il CA ha come obiettivo quello di contribuire in modo rilevante, quantificabile e sistematico al contenimento dei costi di approvvigionamento (*cost reduction*) delle aziende del Gruppo, sulla base delle seguenti linee operative:

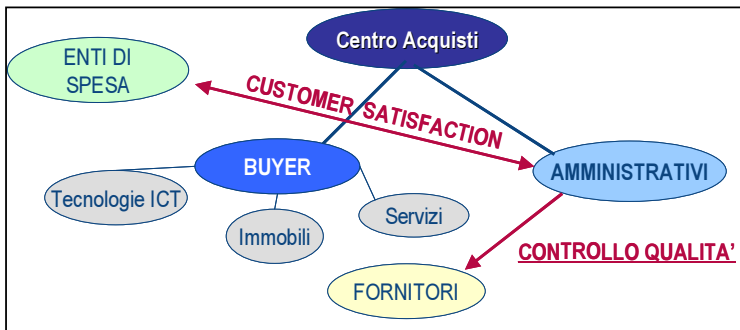
1. Gestione contratti/acquisti rilevanti per:
  - riduzione di tariffe/prezzi;
  - riduzione di consumi/giacenze;
  - rinuncia alla “qualità eccedente”.
2. Cambiamento nella gestione fornitori:
  - riduzione del numero e aumento dei fatturati;
  - accordi quadro con alcuni fornitori con fatturato variabile;

- individuazione di *corporate dealer*.
2. Utilizzo di nuovi strumenti :
- informativi (Portale);
  - operativi (Albo fornitori, Accordi quadro, Portafoglio acquisti, *Market place*);
  - aste *on-line*.

Particolarmente significativo appare lo sviluppo delle aste *on-line*, in quanto questa appare la via più efficace per ottenere più consistenti risparmi di costi e maggiore efficienza operativa.

La figura 12 evidenzia la struttura attuale del CA, che si compone di un'unità Commerciale ("*buyer*"), costituita da risorse che gestiscono i rapporti con i fornitori, e di una funzione Amministrativa, costituita da risorse che si occupano anche del controllo-qualità nei rapporti con i fornitori, curando nel contempo le relazioni con gli enti di spesa in termini di *customer satisfaction*.

**Figura 12 – Struttura del Centro Acquisti di BPM**



Grazie al forte *commitment*, alla bontà del progetto, all'approccio collaborativo con gli enti di spesa e, non da ultimo, all'elevata qualità professionale del personale, i risultati ottenuti dal CA nei primi 30 mesi di attività sono senza dubbio molto incoraggianti, con risparmi di spesa decisamente soddisfacenti, così come evidenziato dalla tabella 3:

**Tabella 3 – L’operatività del Centro Acquisti di BPM**

	Beni e Servizi Tecnico/Immobiliari		Tecnologie Informatiche		Servizi e Materiali di consumo	
	N° trattative	Risparmio di spesa	N° trattative	Risparmio di spesa	N° trattative	Risparmio di spesa
2003 (6 mesi)	26	18,7%	95	12,2%	45	10,9%
2004	132	15,9%	241	16,4%	98	26,4%
2005	260	13,8%	213	14,0%	90	25,6%

### 3. Conclusioni

Dopo anni caratterizzati da contenuta crescita degli impieghi e pressione sul margine da interessi, il 2005 sembra un “*inflection point*”, essendo stato caratterizzato da un’accelerazione della crescita degli impieghi, dei profitti finanziari e delle commissioni.

Tuttavia, il costante aumento della concorrenza nel segmento *retail* e la conseguente pressione sui margini avranno impatti significativi sugli ancora troppo elevati livelli di *cost/income ratio* che caratterizzano l’industria bancaria domestica, soprattutto per le banche di piccole/medie dimensioni.

In presenza di una struttura dei costi in parte ancora molto rigida e nell’impossibilità di aumentare in misura consistente la base dei ricavi a livello di sistema, il fattore dimensionale diventerà sempre più rilevante, in quanto solo gli attori con masse critiche significative e pienamente inseriti nel contesto europeo (anche attraverso accordi e *joint venture*) potranno godere di maggiori opportunità e di minori vincoli operativi.

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

Aletti Montano & Co.  
Asset Banca S.p.A.  
Assiom  
Associazione Nazionale Banche Private  
Associazione Nazionale per le Banche Popolari  
Assogestioni  
Banca Agricola Popolare di Ragusa  
Banca Aletti & C. S.p.A.  
Banca Antoniana - Popolare Veneta  
Banca di Bologna  
Banca della Campania S.p.A.  
Banca Carige S.p.A.  
Banca Carime S.p.A.  
Banca Cassa di Risparmio di Asti S.p.A.  
Banca Cassa di Risparmio di Tortona S.p.A.  
Banca Centrale della Repubblica di San Marino  
Banca CRV - Cassa di Risparmio di Vignola S.p.A.  
Banca Esperia S.p.A.  
Banca Fideuram S.p.A.  
Banca del Fucino  
Banca di Imola S.p.A.  
Banca Intesa S.p.A.  
Banca per il Leasing - Italease S.p.A.  
Banca di Legnano S.p.A.  
Banca Lombarda e Piemontese S.p.A.  
Banca Lombarda Private Investment S.p.A.  
Banca delle Marche S.p.A.  
Banca MB 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 Partner 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 S.p.A.  
Banca Popolare di Cividale  
Banca Popolare Commercio e Industria S.p.A.  
Banca Popolare di Cremona S.p.A.  
Banca Popolare dell'Emilia Romagna  
Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio  
Banca Popolare di Intra  
Banca Popolare Italiana  
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 S.p.A.  
Banca Popolare di Sondrio

Banca Popolare di Spoleto S.p.A.  
Banca Popolare di Todi S.p.A.  
Banca Popolare Valconca  
Banca Popolare di Vicenza  
Banca Regionale Europea S.p.A.  
Banca di Roma 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 di Valle Camonica S.p.A.  
Banche Popolari Unite  
Banco di Brescia San Paolo CAB S.p.A.  
Banco di Desio e della Brianza  
Banco di Lucca S.p.A.  
Banco Popolare di Verona e Novara  
Banco di San Giorgio S.p.A.  
Banco di Sardegna S.p.A.  
Bipop-Carire S.p.A.  
Caboto S.p.A.  
Capitalia S.p.A.  
Carichi 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 Bra S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Cento 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 Padova e Rovigo 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 Venezia S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Volterra S.p.A.  
Cedacri S.p.A.  
Centrale dei Bilanci  
Centrobanca S.p.A.  
Credito Artigiano S.p.A.  
Credito Bergamasco S.p.A.  
Credito Emiliano S.p.A.  
Credito di Romagna S.p.A.  
Credito Siciliano S.p.A.  
Credito Valtellinese  
Deutsche Bank S.p.A.  
Euro Commercial Bank S.p.A.  
Farbanca S.p.A.  
Federazione Lombarda Banche di Credito Cooperativo  
Federcasse

Findomestic Banca S.p.A.  
Friulcassa S.p.A.  
Interbanca S.p.A.  
Istituto Centrale Banche Popolari Italiane  
MCC S.p.A.  
Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A.  
Meliiorbanca S.p.A.  
Rasbank S.p.A.  
Sanpaolo Banco di Napoli S.p.A.  
Sanpaolo IMI S.p.A.  
Sedicibanca S.p.A.  
SIA S.p.A.  
UGC Banca S.p.A.  
Unibanca S.p.A.  
Unicredit Banca S.p.A.  
Unicredito Italiano S.p.A.  
Veneto Banca

*Amici dell'Associazione*

Arca SGR S.p.A.  
Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno  
Borsa Italiana S.p.A.  
Centro Factoring S.p.A.  
Finsibi S.p.A.  
Kpmg S.p.A.  
Intesa Casse del Centro  
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. vaciago, 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 (1<sup>a</sup> 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 Vacigo - 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      «COMPETITIVITÀ 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 CONCORREN-  
ZA 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      **«COMPORTEMENTI 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. Venturino, 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. Hamauì - 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 REDDITIVITÀ 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
- N. 204 «PREVENZIONE DEI RISCHI OPERATIVI E DISASTER RECOVERY NELLA RECENTE ESPERIENZA DELLE BANCHE ITALIANE»  
C. Tresoldi - P. L. Curcuruto - maggio 2003
- N. 205 «I RIFLESSI DEL CICLO ECONOMICO SULL'ATTIVITÀ DELLE BANCHE: I RICAVI DA SERVIZI»  
R. Locatelli - P. D. Gallo - giugno 2003

- N. 206 **“IL NUOVO DIRITTO SOCIETARIO”**  
G. Ferrarini - F. Frasca - A. Colombo - luglio 2003
- N. 207 **“ORIENTAMENTI MORALI DELL'OPERARE  
NEL CREDITO E NELLA FINANZA”**  
G. Vigorelli - F. Cesarini - Dionigi Card. Tettamanzi - novembre 2003
- N. 208 **“STRUTTURA E OPERATIVITÀ DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO  
A DIECI ANNI DAL TESTO UNICO”**  
P. Abbadessa - F. Panetta - M. Sarcinelli - M. Onado - novembre 2003
- N. 209 **“BANCHE/FAMIGLIE: UNA RELAZIONE DI CLIENTELA DA  
RICONSIDERARE. UN CONTRIBUTO ALL'ANALISI”**  
T. Bianchi - aprile 2004
- N. 210 **“LA TRASPARENZA DELLE OPERAZIONI BANCARIE E LA TUTELA  
DEL RISPARMIATORE”**  
G. Alpa - giugno 2004
- N. 211 **“L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE BANCHE”**  
F. Cesarini - G. Gobbi - R. Lupi - luglio 2004
- N. 212 **“EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA COMUNITARIA  
SUI MERCATI E LE NUOVE REGOLE CONTABILI”**  
M. Anolli - B. Bianchi - M. Venturino - luglio 2004
- N. 213 **“LA CONGIUNTURA ITALIANA E INTERNAZIONALE  
NELLA PROSPETTIVA DELL'ALLARGAMENTO  
DELL'UNIONE EUROPEA”**  
G. Morcaldo - S. Rossi - M. Lossani - luglio 2004
- N. 214 **“I RAPPORTI DELLE BANCHE CON LE FAMIGLIE:  
EVOLUZIONE DEL MERCATO E CANALI DISTRIBUTIVI”**  
F. Panetta - C. Fioravanti - G. Auletta Armenise - P. Gualtieri - luglio 2004
- N. 215 **“ALZATEVI, ANDIAMO!”**  
L. Ormaghi - S. E. Dionigi Tettamanzi - P. F. Casini - luglio 2004
- N. 216 **“DE GASPERI, RITRATTO DI UNO STATISTA”**  
G. Vigorelli - G. Rumi - G. Andreotti - M. R. De Gasperi - dicembre 2004
- N. 217 **“ASPETTI E PROBLEMI DEL FINANZIAMENTO DEGLI ENTI LOCALI”**  
G. Vigorelli - P. Giarda - M. T. Salvemini - dicembre 2004
- N. 218 **“LA CONGIUNTURA ITALIANA E INTERNAZIONALE E  
LA GESTIONE DELLE BANCHE ITALIANE NEL 2004”**  
G. Morcaldo - S. Rossi - D. Delli Gatti - M. Arpe - luglio 2005
- N. 219 **“METODOLOGIE DI EROGAZIONE DEL CREDITO ALLE IMPRESE:  
STATO DELL'ARTE E TENDENZE EVOLUTIVE”**  
F. Galmarini - C. Venesio - luglio 2005
- N. 220 **“IL CONTROLLO DEI RISCHI: NUOVI STRUMENTI E NUOVE REGOLE”**  
R. Locatelli - S. Laviola - D. Alfonsi - luglio 2005

- N. 221      **“BANCHE E FINANZA PER LA CRESCITA DELLE IMPRESE”**  
M. Perini - E. Piol - luglio 2005
- N. 222      **“RECENTI SVILUPPI E PROSPETTIVE DI CRESCITA DEL MERCATO  
DEI DERIVATI FINANZIARI”**  
T. Bianchi - F. M. Frasca - M. Faroni - G. Gorno Tempini - luglio 2005
- N. 223      **“LE NUOVE NORME CONTABILI E GLI EFFETTI  
SULLE BANCHE E SULLE IMPRESE”**  
T. Bianchi - A. Giussani - luglio 2005
- N. 224      **“SUI CONFLITTI D’INTERESSE NELLE BANCHE, CON DIVAGAZIONE”**  
M. Sarcinelli - dicembre 2005
- N. 225      **“CONCORRENZA E CONCENTRAZIONI NEL SISTEMA BANCARIO”**  
M. Grillo - dicembre 2005
- N. 226      **“NUOVI SCENARI PER IL SISTEMA BANCARIO TRA CAMBIAMENTI  
MACROECONOMICI E INNOVAZIONI NORMATIVE”**  
V. Desario - marzo 2006
- N. 227      **“LA CONGIUNTURA ITALIANA E INTERNAZIONALE E IL RECUPERO  
DI COMPETITIVITÀ DELL’ITALIA E DELL’EUROPA”**  
G. Morcaldo - D. Delli Gatti - marzo 2006

Finito di stampare Maggio 2006